

KONAN UNIVERSITY

# 若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討

著者	尾形 真実哉
雑誌名	甲南経営研究
巻	48
号	4
ページ	11-68
発行年	2008-03-10
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00001947">http://doi.org/10.14990/00001947</a>

# 若年就業者の組織社会化プロセスの 包括的検討

尾 形 真実哉

甲南経営研究 第48巻 第4号 抜刷

平成 20 年 3 月

# 若年就業者の組織社会化プロセスの 包括的検討

尾 形 真 実 哉

## 1. はじめに

本稿の目的は、若年就業者の組織社会化プロセスを包括的に検討することである。

企業の永続性や活性化を保つためには、断続的に組織能力・組織資源を形成する組織のダイナミズムが必要である。そのようなダイナミズムを起こすための1つの手段として、新人を採用することがあげられる。採用した新人を職場に馴染ませ、組織のコアとなる人材に育成していくことで組織能力を高めることができ、そのサイクルによって組織の永続性も保てるようになる。

しかしながら、近年、七五三離職<sup>(1)</sup>、フリーターやニート<sup>(2)</sup> (not in education, employment, or training) の増加など若年層の就業に関する様々な現象が社会問題となっており、日本企業にとっても若年就業者をいかに定着させ、育

---

(1) 新規学卒就職者の3年以内に離職する割合が、中学卒で7割、高校卒で5割、大学卒で3割にのぼる現象を表した言葉である(黒澤・玄田, 2001)。

(2) ニート(not in education, employment, or training)とは、英国で最初に用いられた言葉で、働こうとしないし、学校にも通っていない、仕事に就くための専門的な訓練も受けていない者のことを示した言葉である(玄田・曲沼, 2004, 10頁)。厚生労働省「平成19年版労働経済の分析(労働経済白書)」によると2006年の我が国におけるニートの数は、62万人に及んでおり、フリーターの数と合わせると249万人に達する。

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

成していくのかという点が、人事管理の面においても重要な課題となっている。企業にとって、若年就業者の早期離職は、多大なコストをかけた採用・教育費用の見返りを取り戻すことを不可能にする。また、有能な新人を失ってしまうことで組織の活性化に失敗し、それは同時に企業文化や技術の維持と後世への伝授も阻害してしまうことにつながる。このことは、団塊世代の一斉退職を抑える2007年問題が顕在化して、さらに重大な問題となった。

このような問題を企業だけの問題として捉えてはならない。というのも、日本の将来を担っていく若年世代の就業問題は、我が国の将来に関する問題であると言えるからである。この時期に能力開発の重大な遅滞があるとしたら、産業技術の世代間の伝授、中長期的な生産性、さらには国際競争力の確保などに影響を与え、将来における日本の技術力低下を引き起こす危険性があることも否定できない。

もちろん、国や企業だけではなく、若年就業者個人にとってもキャリア初期の経験は重要な意味を持つ。キャリア初期の人間関係がその後のキャリアにも影響を与えることが実証されていることから、知識やスキルの乏しい新人が試行錯誤を経て一人前になっていく時期は、誰のキャリアにとっても印象深いものであり、そのアイデンティティを形作る根幹を成すものだからである（松嶋・上野山・木村・金井，1999）。Feldman（1980）は、キャリア初期の成功が、より成功に満ちた機会とさらなる成功への欲望に繋がるサクセス・スパイラル・シンдрーム（success spiral syndrome）の源泉になると主張し、Kotter（1979）も、キャリア初期段階のパワー開発に成功した個人が、「成功シンдрーム」を生み出すことができると主張した。<sup>(4)</sup>これらの主張から理解できるように、組織内キャリアのスタート期は、個人のキャリア全体を通じて重要な位置づけとなる。

---

（3） 若林他（1980）。

（4） Kotter（1979），邦訳書158頁。

これからの日本経済を担っていくのは若年世代である。McClelland (1961) は、達成動機の高い人々からなる社会は経済発展が進んでいることを主張した。そこでは、モチベーションの高い個人というミクロが、活力のある社会というマクロにつながることを示されたと言えよう。達成動機の高い人々が歩むキャリアが束になると、国の活力にまでつながるというわけである(金井・高橋, 2004, 80頁)。キャリアのスタートであるこの時期に、希望に溢れ、達成動機に満ちた若年層を多く育成していくことで、企業のみならず社会全体にも活力を生み出すことができる。それゆえ、本稿は、今後の日本経済に重要な役割を果たす存在である若年就業者を対象に、若年就業者がいかに組織に適応し、発達していくのかを考察していきたい。

本稿の構成は以下の通りである。はじめに、組織に参入する前段階である予期的社会化について3つの観点から考察する。続いて、組織参入課題であるメンタル・タスクとラーニング・タスクについて提示し、これらの課題克服を支援するエージェントについて検討する。そして、新人の組織への適応モデルを提示し、組織社会化が個人と組織に与える影響について考察を加えていく。最後に、全体のまとめと今後の展望が示される。

## 2. 予期的社会化 (anticipatory socialization) 段階

### 2-1. 予期的社会化とは

予期的社会化 (anticipatory socialization) とは、組織社会化 (organizational socialization) の前段階を表現したものである (Van Maanen, 1976)。組織社会化とは、職場へ参入した新人が、組織の役割を想定するのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていくプロセスを言ったものである (Van Maanen and Schein, 1979, p. 211)。それは、Van Maanen (1976) が指摘するように、長い時間を経て達成されるものであり、組織に入ってから開始されるものではない。個人が生まれ育った家庭環境や地域、学校教育、採

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

用プロセスなどから影響を受ける組織社会化の前段階を予期的社会化という。

Porter, Lawler and Hackman (1975) も同様に、個人の組織社会化は、組織に参入する以前から始まっていると主張している。個人は、新しい組織や組織内の新しい地位に就くとき、既存の価値観や態度、期待の体系を持ったまま到達するが、完全な白紙状態ではない。個人は、教育制度や様々な種類の組織と様々な契約形態を交わし（例えば、パートタイム労働やアルバイト、消費者など）、特定の組織から採用され、友人や親戚、採用担当者から得た情報をもとに、働く組織を選択する。それゆえ、個人は、既存の組織や職務に関するイメージをある程度持ち、組織へと参入していくため、Porter et al. は、予期的社会化のことを参入前到達（prearrival）と呼んだ。

Feldman (1976) は、組織社会化のコンティンジェンシー・モデルを提示した。そこでは、組織社会化の3つの異なった段階を提示し、社会化プロセスの最初の段階である予期的社会化は、新人が組織に入る以前に起こった全ての学習を含む期間であると主張している。Feldman によると、この段階で個人が従事する主な行動は、仕事に関する期待を形成し、仕事を決定することであると指摘している。さらに、Feldman は、予期的社会化の段階において、社会化プロセスをスムーズにする2つの指標を提示し、この指標が個人にとってポジティブであればあるほど、この後続く社会化ステージもスムーズにいくことを指摘している。その2つの指標は、リアリズム（realism）と適合（congruence）である。後のFeldman (1981) では、上記の2つの変数に、さらに2つが追加され、リアリズムは組織についての現実（現実での組織目標と風土の正確な描写）と仕事についての現実（新しい役割が必要とするものの正確な描写）を正確に捉えていること、適合はスキルと能力の適合（タスク課題を上手に成し遂げるための適切なスキルと能力）と要求と価値の適合（新しい組織の価値の共有と組織によって満たされることのできる個人的要求を持てること）の4つに拡張されている。Feldman の

主張に従うのであれば、予期的社会化が達成されていると主張する場合、この4つのプロセス変数を満たしている必要がある。

Van Maanen (1976) は、予期的社会化を組織に入る前段階と位置づけている。そこでは、家族や仲間、教育制度、そしてメディアなどの文化的影響を通じて学習が行われ、その結果、社会的に広範している古い習慣（例えば、人間は働かなければならない）を内面化することから、選んだ仕事と関係ある特定の振る舞いをするための指針（例えば、医者はその患者と個人的な関係になってはならない）へと範囲を広げることになると主張している。Van Maanen によると、予期的社会化は、個人が発達上の境界点に近づいたとき、より重要な意味を持つと論じている。

このように、個人は、自分が置かれた環境から多くの情報を得て、参入する組織を選択し、組織に関する期待やイメージ、または必要な知識や能力がある程度形成して参入していく。つまり、個人は、キャリア全般を通して組織社会化を継続的に達成していく主体であり、組織社会化は、組織に参入する以前の予期的社会化の段階から始まっているということが出来る。

## 2-2. 予期的社会化ステージの主要トピック

個人は、予期的社会化の段階で様々なものから影響を受ける。ここからは、予期的社会化に影響を与える対象として、3つのトピックに焦点を絞る。それらは、予期的社会化に影響を与える情報の質と情報源、予期的社会化に影響を与える訓練、予期的社会化の段階で抱かれる期待の対象3つである。

### 2-2-1. 予期的社会化に影響を与える情報と情報源

予期的社会化の段階で入手する情報は、職場への適応を左右する重要な要因となる。Jablin (1987) は、予期的社会化における情報に焦点を定め、情報源の特徴やメッセージの特徴、さらには受信者の特徴が、予期的社会化に

与える影響を提示している。このモデルでは、予期的社会化を職業的予期的社会化と組織的予期的社会化に分類しており、さらには、職業的予期的社会化が組織的予期的社会化に先立つということを提示している。Jablin は、職業的予期的社会化を、幼少のころから開始されており、様々な情報源から多くの職業についてのイメージが形成される社会化のことで、社会にはどのような職業があるのか、その職業がどのようなものかを理解していることと定義している。それに対して、組織的予期的社会化は、特定の組織から受け取る情報によって、当該組織についてのイメージが形成され、その組織がどのような組織かを理解していることと定義し、職業的予期的社会化と組織的予期的社会化の両者を区別している。さらに、それぞれの予期的社会化の内容から理解できるように、職業的予期的社会化は幼少の頃から、組織的予期的社会化は組織との関わりを持った時点から開始されることが理解できる。よって、時間的には職業的予期的社会化が組織的予期的社会化に先立つことになる。

さらに、Jablin (1987) は、予期的社会化に影響を与える情報源を、家族や友人、教育、メディアといった社会的情報源と採用プロセスで企業が提供する組織的情報源の2つに分類している。そして、Jablin は、それぞれに影響を与える情報源だけではなく、その情報の質についても提示している。先に提示された情報源の特徴には、①真実性、②信頼性、③権力と地位、④情報間の一貫性の4つの変数を提示し、情報自体の特徴には、①正確性・現実性、②頻度、③妥当性、④特殊性、⑤便宜性、⑥量と質、⑦相互に情報交換できるか否かの7つの変数を、さらに、受信者の特徴として、①直接的に得られた事前知識か間接的に得られた事前知識か、②職業的成熟性、③年齢、④性別の4つの変数を提示して、それぞれが職業的予期的社会化や組織的予期的社会化に影響を与えることを主張している（図1）。

予期的社会化に影響を与える組織的情報源に関して、経営の実践にも有益



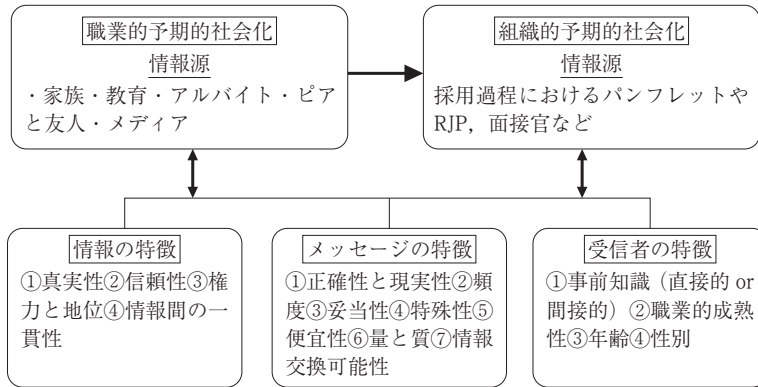


図1. 予期的社会化プロセスにおけるコミュニケーション

出所: Jablin (1987), p. 682 より一部修正し筆者作成

な知見を提供しているのが、採用プロセスでの情報提供に関するものである。その代表的な研究として、Wanous (1973, 1992) の一連の研究をあげることができる。Wanous は、職場参入に先立って新人が抱く仕事への期待が、採用プロセスの間に膨張され、それが現実の組織に参入することで幻滅感につながり、離職行動を引き起こすと主張した。Wanous は、そのような離職行動を抑制するためには、採用候補者が職場参入前に抱く非現実的な期待を抑制することが必要であると指摘し、そのためには、採用プロセスの際にネガティブな側面も含めた、現実に基づく職務情報を採用希望者に提供することを提唱した。それが、RJP (realistic job preview: 現実主義的な職務の事前説明)<sup>(5)</sup>である。この RJP は、ある程度の効力を持ち、若年層の早期離職を抑制できることがメタ分析でも実証され (Phillips, 1998)、実践的にも有益な示唆を提供している<sup>(6)</sup>。また、採用プロセスに関する情報源には、RJP 以外

(5) RJP に関する理論的考察は金井 (1993), (1995) が詳しい。また、我が国における RJP に関する実証分析として根本 (2002) があげられる。

(6) Wanous (1992) は、RJP には、自己決定・自己選択を支援するスクリーニング

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

にもインターンシップやOB・OG訪問などが予期的社会化に影響を与え、組織参入にポジティブな影響を与えることが指摘されている（Feldman and Weitz, 1990；荏谷他，1992 など）。

## 2-2-2. 予期的社会化に影響を与える訓練

組織社会化のプロセスにおいて、教育とトレーニングの成果は、主に境界線を移行する際に顕在化すると Schein (1971) が主張しているように、学校から職場への移行は、その時期に該当する。予期的社会化の期間に、自分の携わる職務と直結した訓練を受けていることで、職務に関する正確な情報や自分の職務適性や強み・弱みを理解することができ、それは実際に組織に参入した後、組織社会化にポジティブな影響を与えることになると考えられている。特に、専門職に就く個人が受ける訓練に関するトピックは、古くから現在まで比較的多くの研究蓄積がある（例えば、Becker et al. 1961; Dornbusch, 1954; Katzell, 1968; Ondrack, 1975; Van Maanen, 1975 など）。

尾形（2007a）では、専門職従事者の組織と仕事への適応は、予期的社会化段階の組織や仕事に対する事前理解度の程度に依存していることが実証されている。また、Tannenbaum and Mathieu (1991) では、実証分析の結果から、社会化トレーニングが訓練者のコミットメントや自己効力、モチベーションに影響を与えることができ、さらに、訓練者の期待や欲望を充足させることは、訓練後の態度発達に重要な役割を果たすことができるということが示された。

---

効果、組織での現実にもなう幻滅感を和らげるワクチン効果、入社した組織への愛着や一体感を高めるコミットメント効果、入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果の4つがあると主張している（Wanous, 1992, p. 50）。Breaugh (1983) や Feldman and Tompson (1993) は、RJP (realistic job preview) の概念を、職務 (job) だけに限定するのではなく、組織全体についての現実的な事前説明 (realistic organization preview) や組織内でのキャリアパスについての現実的な事前説明 (realistic career preview) が必要であると、情報範囲の拡大を主張している。

このような職場参入前の訓練は、先にも提示した予期的社会化の正確な情報源の1つであり、個人の職務能力を向上させるだけではなく、期待の形成・抑制にも役割を果たすことができる。

### 2-2-3. 予期的社会化の段階で抱かれる期待の対象

多様な情報源から得られた情報から、個人は組織参入後に関する期待を形成することになる。Louis (1980) は、新人の期待を自己と仕事、組織の3つに焦点を定めており、Dean (1983) は、新人が抱く期待の内容として、a 職務内容期待、b 職務コンテキスト期待、c キャリア期待の3つを提示している。Dean によると、職務内容期待と職務コンテキスト期待は、実際の仕事と職場の風土への反応を含む特定の仕事に関連する期待であり、キャリア期待は、個人の自分の将来のキャリアに関する信念としている。そして、キャリア期待には、i 昇進、垂直的、水平的異動の双方を含む組織内での異動、中間管理職と上級管理職への昇進の機会、昇給、キャリア・プランニングへの組織の支援に関する期待、ii 組織間での異動、つまり、組織内での地位が、将来他の組織においても要求する地位が得られる度合いに関する期待を含むものであると主張した。そして、これらの期待は、Dean (1983) や Dean, Ferris and Konstans (1988) が論じているように、①社会的固定観念、②幼少時の経験、③職業トレーニング、④組織エントリー（組織の採用プロセス、選抜・オリエンテーションプロセス）の4つから影響を受けることになる。

ここまで、予期的社会化に影響を与えるものとして、情報の質と情報源・訓練・期待の3つに焦点を当てレビューをしてきた。予期的社会化に関する先行研究のトピックをまとめてみると、上述の3点に絞ることが可能である。このような予期的社会化の段階を経て、個人は組織へと参入していく。そして、この予期的社会化段階が、組織参入後の社会化に影響を与えることになる。以下からは、組織に参入した新人には、どのような適応課題があるのか

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）  
を考察していく。

### 3. 組織参入と組織適応課題

組織に参入した新人が遭遇する課題は、主に2つあげられる。1つ目は、新人の内面で生じるメンタル・タスクと2つ目が、組織や仕事について学習しなければならないラーニング・タスクである。ここからは、はじめにメンタル・タスクとしてのリアリティ・ショック（reality shock）について考察し、続いて、組織社会化プロセスにおけるラーニング・タスクについて検討していくことにしたい。

#### 3-1. メンタル・タスクとしてのリアリティ・ショック

##### 3-1-1. リアリティ・ショックの発生メカニズム

予期的社会化段階を経て、個人は組織に参入していく。Louis（1980）は、組織参入時における経験が、個人の組織への長期的方向性を形作るのに大きな影響力を与えると指摘した。Schein（1990）においても、ある職種についたばかりの時期は、大事な学習時期となり、この時期に学習したものが、個々人の根底にあるテーマ<sup>(7)</sup>に繋がっていくことになると指摘している。このような主張からも理解できるように、組織に参入したばかりの時期は、新しく組織に参入した個人にとって、非常に印象的で重要な時期となる。そして、現実に直面するこの時期の最初の適応課題としてリアリティ・ショックを経験することになる。

Van Maanen（1976）は、リアリティ・ショックが組織社会化の結果にどれほど影響を与えるかは、個人の組織への期待の大きさ左右されると主張した。もし個人の期待が適切なものならば社会化のプロセスは良い結果として認め

---

（7） Schein（1990）は、このような個人のキャリアを決める際、指針にも制約にもなる自己イメージのことを「キャリア・アンカー」と定義した（邦訳書12頁）。

られるし、もし新人が組織の求める役割と食い違う期待を持って組織に参入してきたならば、社会化プロセスは、その新人から初期の期待を切り離すといった破壊的な局面を伴うことになる」と指摘した。

同様に、Major, Kozlowski and Chao (1995) においても、個人が自分達の仕事に非現実的な視点や期待感を抱けば抱くほど、現実の職務の要求に直面した際、より強いリアリティ・ショックに直面すると指摘した。このような個人に対し、自分達が所属している組織を現実的に理解している個人は、それに適した心理的契約<sup>(8)</sup>を交わしているので、驚きやリアリティ・ショックは小さいものになる。

Hall (1976) は、リアリティ・ショックを「高い期待と実際の職務での失望させるような経験との衝突」と表現し、それは未使用の潜在能力症候群 (syndrome of unused potential) という現象を引き起こすとしている。キャリア初期におけるこの未使用の潜在能力症候群の結果として、自己イメージや態度、大望やモチベーションの全てがネガティブな方向に大きく変化してしまうと指摘している (Hall, 1976, p. 70)。

Schein (1978) は、リアリティ・ショックを個人が仕事に就く際の期待・現実感のギャップに由来するものと定義している (邦訳書, 105頁)。Schein は、キャリア初期において、個人には発達課題と解決されるべき問題があり、組織の側にも解決すべき問題があると主張し、それらの発達課題が解決されないことには、①可能性の多い新従業員の辞職、②モチベーションの喪失と自己満足の学習、③キャリアの初期に無能を発見しそこなうこと、④キャリア後期に必要なものと違う価値および態度の学習などといった否定的結

---

(8) 心理的契約とは「一方が将来の見返りの約束 (例えば成果に対する支払い) が行われると信じられたとき生じるものであり、貢献 (なんらかの交換の形態) が得られ、その義務が将来の利益を生み出すとき生じるものである」(Robinson and Rousseau, 1994, Rousseau, 1995)。

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

果を招くことになる」と主張している（邦訳書、125頁）。新人は、リアリティ・ショックを切り抜けて、どのようにして仕事をし、人々と接し、変化に対する抵抗を管理していくのか、さらに、上司と仲間集団に対処し、また組織でのアイデンティティの感覚を得るのかを学び始めるのであり、リアリティ・ショックは、職場で一人前になるために、乗り越えなければならない一種のイニシエーションであるということを論じている（邦訳書、126頁）。

Dean (1983) は、組織に入る前の期待と組織に入った後の認識の間の相違といった、職務候補者から正従業員への推移によって生じる認識の変化をリアリティ・ショックと定義し、組織に対するコミットメントに影響を与える前提条件であると指摘した。

Dean, Ferris and Konstans (1988) は、ショックを職務に限定し、職業的リアリティ・ショック (occupational reality shock: ORS) と名づけた。ORS は、組織に所属する前に形成された個人の仕事への期待と組織のメンバーになった後の仕事に対する知覚の相違を言ったものである。ORS は、専門的規範や価値、特定の組織環境（例えば、職務コンテクスト）と特定の職務内容に関する満たされない期待からくるものであると考えられている。

鈴木（2002）は、リアリティ・ショックを「組織参入前に共感していた組織イメージが裏切られる形で自分の価値観から離れること」と定義した。そのリアリティ・ショックのタイプとして、組織イメージと現実のギャップ、仕事イメージと現実とのギャップの2種類に分類した。その結果として、組織との同一化とそれに伴う愛着が小さくなってしまうと主張している。

上記にまとめられたリアリティ・ショックの既存研究から、リアリティ・ショックという現象を生じさせる前提条件が、組織参入前に個人が抱く期待やイメージであること（前提条件）、それが生じるのは、組織参入直後の組織現実に遭遇する時期であること（発生時期）、結果として、新人の離職や欠勤の増加、職務モチベーションや組織コミットメントの低下、上司への信

頼感を低減させる（小川，2005a）といった，新人と組織の双方にとってネガティブな結果を引き起こす現象である（結果）という3つの共通点が見出せる。

以上のように，組織参入前（予期的社会化ステージ）に形成された期待や理想が組織参入後の現実と遭遇し，個人の中で刷り合わされるこの時期にリアリティ・ショックが生じる。このように，その発生メカニズムは，予期的社会化段階と組織への参入段階の双方が密接に関連しており，リアリティ・ショックは長期的なプロセスを経て発生するものであるということがわかる。ここまでを統合してリアリティ・ショックが生じるメカニズムを図示すると図2になる。

ここまで，予期的社会化の段階から新人の組織適応課題であるリアリティ・ショックの発生メカニズムに関して考察を行ってきた。ここからは，新人の組織適応課題であるリアリティ・ショックの多面性について，さらに考察を加えていこう。

### 3-1-2. リアリティ・ショックの多面性

#### (1) 構造の多面性

尾形（2007b）は，期待の程度と組織現実がポジティブかネガティブかという単一の組み合わせによるものだけではなく，期待の内容と組織現実の内容の組み合わせによって異なる3つの構造がリアリティ・ショックに存在していることを見出している。1つ目が，既存型リアリティ・ショックの構造である。既存研究でのリアリティ・ショックは，楽観的な，あるいは非現実的な期待に対して，それに反する厳しい現実が待っていた場合に遭遇する現象である（図3(1)）。

2つ目が，肩透かしというリアリティ・ショックの一構造である。この肩透かしという現象は，自分自身を鍛えてほしいために，厳しい組織現実を期

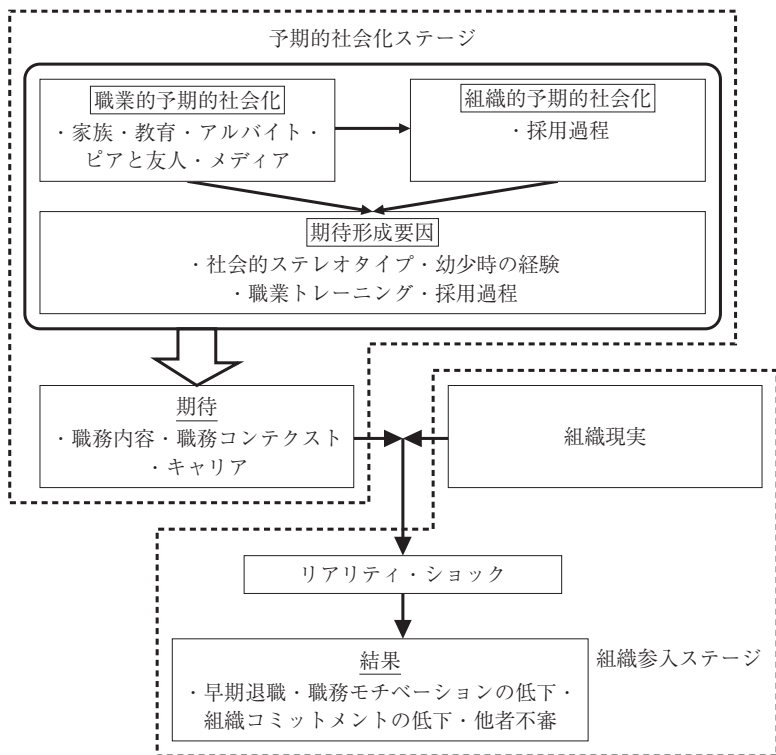


図2. リアリティ・ショック発生のメカニズムとその帰結：文献レビューからの統合

出所：筆者作成

待していた個人が、実際は自己成長を促すような現実ではなかったときに生じる現象を言ったものである。尾形（2007b）では、このような現象も、組織参入前の期待が組織参入後の現実で裏切られて生じるリアリティ・ショックと同様の現象といえるため、リアリティ・ショックの一構造として分類している（図3(2)）。

さらに、専門職型リアリティ・ショックという3つ目の構造が見出されている。そこでは、多くの新人看護師は、先に提示したような2つのリアリテ



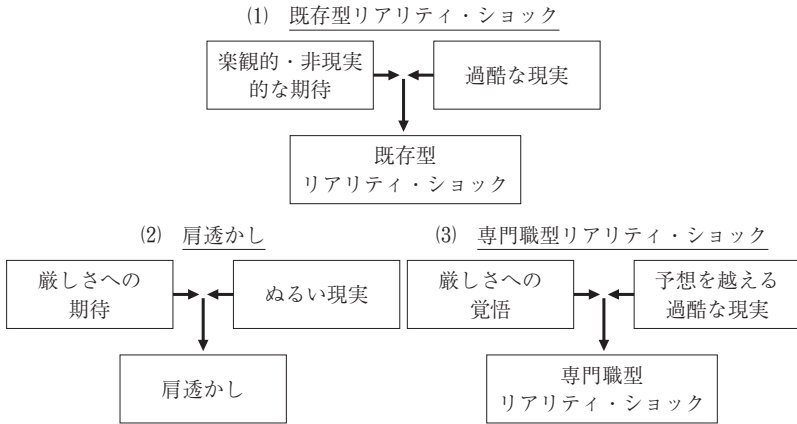


図3. リアリティ・ショックの構造の多面性

出所：尾形（2007b）より引用

イ・ショックとは異なる構造のリアリティ・ショックに遭遇していることを見出している。それが専門職型リアリティ・ショックである（図3(3)）。尾形（2006a）では、看護師への就職を直前に控えた看護大学生10名に対してインタビュー調査を実施したが、就職を直前に控えた看護大学生のほとんどが看護師となって働くことへの楽観的で、非現実的な期待は形成されていなかった。そこでは、就職を直前に控えた看護学生の期待が抑制されている要因として、自分の就く仕事と直結した専門的な教育、特に、実習の存在をあげている。実習では、実際の病院で医師や実際の看護師と共に働き、実際の患者を担当することになる。そのような経験が、将来看護師として働くことになる看護大学生に、病院で働くことの厳しい現実を把握させているのである<sup>(9)</sup>。それゆえ、看護大学生が組織（病院）参入前に抱く見通しには、期待と

(9) 尾形（2006a）では、看護師へのインタビュー調査から実習の3つの機能を抽出している。それは、①組織（病院）での現実に伴う幻滅感やショックを和らげるワクチン機能、②大学の授業で学んだ理論と実践の架け橋となる教育的機能、③看

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

いうよりも、むしろ厳しい現実が待っているという覚悟のほうが強く抱かれている。多くの既存研究では、このような現実把握による期待の抑制は、リアリティ・ショックを抑制すると考えられている。しかしながら、組織（病院）に参入した多くの新人看護師が、リアリティ・ショックに遭遇していることが実証されている（勝原他，2005，Kramer, 1974，水田，2004，内藤他，1986など）。尾形（2007b）では、看護師のような事前に自分が就く仕事の訓練を受けた個人が遭遇するリアリティ・ショックの構造を見出し、それを専門職型リアリティ・ショックとして分類している。

## （2）前提条件と現実の組み合わせが生むリアリティ・ショックの多面性

上記のリアリティ・ショックの多面性に関する考察から、既存研究で捉えられているリアリティ・ショックという現象をより広範的に把握することができるようになる。ここからは、上記に提示された前提条件と現実の多面性、さらに、その組み合わせによって生じるリアリティ・ショックのタイプを提示して行く。

### ① 前提条件

尾形（2007b）では、リアリティ・ショックの前提条件として3つの要因を抽出している。それらは、期待、過信、覚悟の3つであり、「見通し（perspective）<sup>(10)</sup>」としてまとめている。以下にそれぞれの内容について見ていきたい。

既存研究の多くが、リアリティ・ショックの前提条件として期待をあげている。尾形（2007b）は、期待をリアリティ・ショックの前提条件として提

---

護師としての自己適性を判断させるキャリア支援機能の3つである。

（10）尾形・金井（近刊）は、時間的展望概念を組織行動論の領域に援用している。ここでいう見通しも人間行動に影響を与える時間的展望概念であるといえる。

示するのは同じだが、期待の性質と対象に着目する必要性があることを指摘している。つまり、職場参入を控えた個人が抱く期待には、楽観的な期待以外にも、厳しさへの期待という性質の期待もリアリティ・ショックを引き起こす要因となっていることが見出されている。このことは、期待にもいくつかの性質があることを示している。また、組織参入前に個人が何に対して期待を抱いているのか、その期待の対象にも焦点を当てる必要性があると指摘している。

2つ目の前提条件が、「過信」である。例えば、自己に関するリアリティ・ショックは、自分自身の能力や適性に対する過信が打ち砕かれた際に生じるものである。それゆえ、この過信もリアリティ・ショックを引き起こす前提条件として提示することが可能である。

3つ目の前提条件が、「覚悟」である。厳しい現実が待っていると覚悟していた個人が、予想以上の厳しい現実遭遇した場合、あるいは、予想していた過酷な現実ではなく、拍子抜けするようなたやすい現実遭遇した場合、リアリティ・ショックを生じさせる要因となる。

尾形 (2007b) では、上記の3つをリアリティ・ショックの前提条件として提示している。

## ② 現実

尾形 (2007b) では、見通しと現実の組み合わせによって、リアリティ・ショックに多面性があることが提示されている。リアリティ・ショックの既存研究では、期待に関する議論の比重が大きく、現実に関する議論は乏しい。そこで、ここからは、現実の多様性について考察を加えて行きたい。

組織参入前に形成される期待やリアリティ・ショックが感受される対象を見ると、組織、仕事、自己の3つにまとめることができる。ここからは、新人が遭遇する組織での3つの現実について具体的に提示して行く。

## 若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

新人がリアリティ・ショックを感受すると考えられる組織現実には、厳しい組織か、ぬるい組織か、予想以上に厳しい組織かの3つが考えられる。組織に対して楽観的な期待を形成していた個人は、その組織現実が厳しかった場合、既存型リアリティ・ショックに遭遇すると考えられる。また、自己成長を望み、組織に対して、ある程度の厳しさを求めている個人が、それに反してぬるい現実遭遇した場合、肩透かしに遭遇することになる。さらに、ある程度厳しい組織であると覚悟していた個人が、予想以上に厳しい組織現実遭遇することによって、専門職型リアリティ・ショックに遭遇することになる。

新人がリアリティ・ショックを感受すると考えられる仕事現実には、その仕事内容が過酷かたやすいか、さらに、予想以上に過酷かの3つが考えられる。仕事に対して楽観的な期待を形成していた個人は、その仕事現実が過酷だった場合、既存型リアリティ・ショックに遭遇すると考えられる。また、自己成長を望み、仕事に対してある程度の厳しさを求めている個人が、それに反してたやすい仕事を与えられた場合、肩透かしに遭遇することになる。さらに、自分の携わる仕事が過酷な仕事であると覚悟していた個人が、予想以上に過酷な仕事に遭遇することによって、専門職型リアリティ・ショックに遭遇することになる。

新人がリアリティ・ショックを感受すると考えられる自己現実には、自己能力の低さが考えられる。組織参入前に形成される過信は、自己能力の高さに対するものである。それが、実際に組織に参入し、仕事に携わることで自分の無力さが露見し、打ち碎かれることによって、自己に対するリアリティ・ショックへとつながる。

ここまで論じてきた前提条件と現実の多面性に関する議論から、リアリティ・ショックにも多面性が存在することが理解できた。そして、それぞれの組み合わせによって、リアリティ・ショックのタイプも異なることになる（表1）。

表1. リアリティ・ショックの多面性を生み出す要因

		種類	現実	リアリティ・ショック
見 通 し	期待	組織に対する 楽観的な期待	期待はずれの組織	既存型 リアリティ・ショック
		仕事に対する 楽観的な期待	過酷な仕事	既存型 リアリティ・ショック
		自己成長に繋がる 組織への期待	ぬるい組織	肩透かし
		自己成長に繋がる 仕事への期待	たやすい仕事	肩透かし
	過信	自己能力に対する 過信	自己能力の低さ	既存型 リアリティ・ショック
	覚悟	厳しい組織に対する 覚悟	予想以上に 厳しい組織	専門職型 リアリティ・ショック
			ぬるい組織	肩透かし
		仕事に対する 覚悟	予想以上に 過酷な仕事	専門職型 リアリティ・ショック
			たやすい仕事	肩透かし

出所：尾形（2007b）より引用

### 3-1-3. リアリティ・ショックに対する個人的／組織的アクション

ここまで、新人の組織参入課題であるリアリティ・ショックの多面性について考察してきた。ここからは、リアリティ・ショックを抑制するための組織と個人の働きかけ（組織参入前）、さらに、リアリティ・ショックに遭遇した際に求められる組織と個人の働きかけ（組織参入後）について考察していきたい。

#### (1) リアリティ・ショックに対する個人的アクション

##### ① 組織参入前の個人的アクション

組織社会化論における情報探索（information-seeking）や情報獲得（information acquisition）の議論は、個人の組織参入やキャリア・トランジション

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

で生じる不確実性、役割曖昧性、役割葛藤の低減に役割を果たし、それが新しい環境や地位への適応や社会化を促進させ、結果として、組織コミットメントや職務満足、在職率を高めることができると主張されている（Kramer, 1994; Miller and Jablin, 1991; Morrison, 1995 Riddle et al., 2000 など）。

先に、新人がリアリティ・ショックを感受する対象として、仕事・組織・自己の3つが提示された。それゆえ、特に、これら3つに関する信頼できる情報を収集し、事前学習をしておくことが、組織参入前の個人的アクションとして重要である。具体的には、これらの3つに関する事前学習に有意義なものとしてインターンシップをあげることができる。実際に自分が就職を希望する企業で働くことができるインターンシップは、当該組織の雰囲気や業務を把握することが可能である。もし、実際に働いてみて、希望通りの会社でなかったことに気づくことができれば、再度就職活動をやり直さなければならないというコストはあるが、就職後のミスマッチを事前に防止することができる。また、自分が就職を希望していない企業でインターンシップを経験したとしても、会社とはどういう組織体なのか、その中で人はどのような仕事生活を送っているのかを事前に把握できるという点で、決して無意味なことではない。

しかしながら、日本企業においてインターンシップ制度の門戸は広いとは言えず、誰もが経験できるとは限らない。そのような場合には、間接的に情報を収集することも重要になってくる。荻谷他（1992）では、OB・OGには、情報提供による「社会化機能」やOB・OGの人柄で職場の雰囲気などを把握させる「シグナル機能」などがあることを示しており、実際に自分が就職したい企業で働いている先輩に話を聞くOB・OG訪問は、情報収集の有意義な手段であると言える。その際、ポジティブな情報だけを収集するのではなく、ネガティブな情報も積極的に収集することが重要である。それによって、不適切な情報から形成される過度に楽観的な期待や過度に悲観的

な不安を抑制することが可能となり、それはリアリティ・ショックの抑制につながると考えられるからである。このように、信頼のできる情報を収集することは、組織参入前の個人にとって重要なアクションとなる。

しかしながら、その一方で、将来に対する不確実性をポジティブに捉えているキャリアの理論も存在している。そのような理論の代表として、予期せぬ出来事を避けるのではなく、むしろ積極的に自ら創造し、自分のキャリアにそれを積極的に活かすことが重要であると主張した Mitchell, Levin and Krumboltz (1999) の計画された偶発性 (planned happenstance) や変化の激しい労働市場においては、個人の客観性と出来事の予測性についての仮定が、より幅広く、より不確かな見解に置き換えられるべきであると主張した Gelatt (1991) の積極的不確実性 (positive uncertainty) があげられる。Mitchell et al. (1999) や Gelatt (1991) の理論は、確実に正確な事前情報を得ることは不可能であるから、そのような不確実性をポジティブに捉え、将来起こるであろうキャリアの機会に準備をしておくことが重要であることが示唆されている。

上述のように、将来への不確実性に対する相反した理論が存在しているため、組織参入前の時点における将来への確実性と不確実性が組織参入後に与える影響の心理的メカニズムについて、さらなる考察が必要と言えるであろう。

## ② 組織参入後の個人的アクション

組織参入後には、リアリティ・ショックに遭遇した現状をネガティブに捉えないことが重要な個人的アクションとなる。尾形 (2007b) では、新人の組織適応と不適応には、新人のリアリティ・ショックへの対処行動が影響を与えているということが示されている。<sup>(11)</sup> リアリティ・ショックの克服を学習機会と捉える新人とそのような克服から逃げ出してしまう新人とでは、組織

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

への適応と組織内キャリア発達に相違を生み出す。そのためには、自分自身の力を信じて、その状況と向き合うことが大切である。自分は、今何が必要なのかを冷静に判断し、それに必要な行動や資源を見出すことが重要である。

さらに、良質な人間関係を構築しておくことも重要である。そのような人間関係は、リアリティ・ショックに遭遇した際に、その克服を援助してくれる重要な資源になるからである。新人にとって、良質な人間関係を構築できているか否かで、組織への短期的な適応と長期的な適応の双方が大きく異なることになると考えられる。

## （2）リアリティ・ショックに対する組織的アクション

### ① 組織参入前の組織的アクション

先に論じたように、リアリティ・ショックを生じさせる要因は、組織参入の前段階（予期的社会化段階）と関連している。組織と個人が、この段階で直接的な関係性を持つのは、採用プロセスである。この段階で、組織は就職希望者に対して、組織や職務、組織内でのキャリアパスや報酬に関する正確な事前情報を提供することが重要である。既存研究においても、ネガティブな情報を含めた事前情報の正確な提供によって、リアリティ・ショックを抑制することができるかと主張している（Wanous, 1973, 1992）。

しかしながら、既存研究のように、個人の期待のコントロールを強調し過ぎ、不安を増大させ、厳しさへの覚悟を形成した個人が、予想に反する環境に遭遇した場合、肩透かしというリアリティ・ショックにつながる可能性が存在していることも忘れてはならない。このことは、組織の事前情報の提供

- 
- （11） 尾形（2007b）では、新人のリアリティ・ショックに対する対処行動を、自分自身で解決しようとする自己完結型と他者からの支援を求める他者依存型という「対処方法のタイプ」とその性質がポジティブかネガティブかという「対処方法の性質」の2つの軸にわけ、相互の組み合わせによって肯定的自己完結型、肯定的他者依存型、否定的自己完結型、否定的他者依存型の4つに分類されている。



には、+の効果と-の効果が並存していることを示唆している。組織は、既存研究で論じられているようなリアリティ・ショックの抑制手段が、必ずしもリアリティ・ショックの抑制につながるというわけではなく、逆にリアリティ・ショックを生じさせる要因にもなる諸刃の剣であることを理解する必要性がある。

また、近年は、多種多様な採用方法の工夫もなされている（労務行政研究所編集部，2001，中田，2006）。採用プロセスにおける情報提供ではなく、採用方法そのものが、当該組織が求めている人材像を表現する情報源になる場合もある。さらに、採用プロセスから得られる間接的情報だけではなく、内定が決まっている採用予定者に前もって当該組織で働いてもらうインターンシップは、直接的な情報を入手できるため、リアリティ・ショックを抑制できる有益な方法の1つであろう（Feldman and Weitz, 1990, Taylor, 1988 など）。

組織は、新人が組織に参入する前段階から、組織参入後の新人の円滑な組織内キャリア発達のことを考え、有効的な採用プロセスを実施し、適切な量と質を意識して情報を提供することが求められる。

## ② 組織参入後の組織的アクション

上記のような組織参入前に実施される抑制方法が採られたとしても、容易にリアリティ・ショックを抑制することはできないかもしれない。そこで、組織参入前の抑制方法だけではなく、組織参入後の対処方法も必要になってくる。

尾形（2007b）では、リアリティ・ショックにいくつかの構造が見出されているが、それぞれの構造によって、その対処方法が異なると考えられる。例えば、既存型のリアリティ・ショックに遭遇している新人の克服を援助するためには、組織内キャリアカウンセリングなどのケアリングや教育制度の

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

充実化を図ると同時に、職場参入前に抱いていた組織へのコミットメントや職務へのモチベーションを高めるため、再動機づけを行うことが求められる。また、肩透かしに対する組織の対処方法として、新人に責任・自律性を提供することが対処法の1つとしてあげられる<sup>(12)</sup>。さらに、専門職型リアリティ・ショックへの対処法として、組織参入後のケアが重要となり、具体的には、組織内キャリアカウンセリングや教育制度を充実させるだけではなく、組織、あるいは職場全体が、新人をバックアップする制度（例えば、公式なメンタリング制度など）を充実させることが重要であろう。田尾・久保（1995）は、バーンアウトへの制度的対処の重要性を指摘し、a 教育研修制度の充実、b キャリア開発、c 作業条件の整備と改善、d 参加と自律性の保障、e ネットワーク構築への支援の5つを制度的コーピングとして提唱している（90-94頁）。リアリティ・ショックへの組織的対処も同様に、田尾らが論じるような制度の充実化は、重要な組織的アクションの1つと言える。

既存研究のように、リアリティ・ショックへの組織的対処は、組織参入前の期待マネジメントばかりが強調されているが、新人をバックアップする制度の充実化や新人の動機的効果につながる職務再設計や職務再配置などといった組織現実のマネジメントも重要である。<sup>(13)</sup>

しかしながら、上述のようなリアリティ・ショックへの克服を支援する方法だけが組織的アクションとは限らない。リアリティ・ショックを利用して、

---

(12) 金井（1994）では、任せることの目的（何のために任せるのか）と任せる側の事業、業務、仕事に関する知識（任せる側がよく知っているから任せる場合と任せられる側のほうがよく知っているから任せる場合）の3×2の6つのセルによって任せ方のバリエーションを提示している。そこでは、新人に任せることのパラドクスも論じられている。詳しくは金井（1994）を参照されたい。

(13) 職務の再設計について参考となるのが、Hackman and Oldam（1980）の職務特性モデルである。彼らは、個人の内発的モチベーション、成長欲求、職務満足、業績といった成果変数に影響を与える職務の特性として、スキル多様性（skill variety）、タスク完結性（task identity）、タスク重要性（task significance）、自律性（autonomy）、フィードバック（feedback）の5つを提示している。

新人を組織へと社会化させるという方法も考えられる。<sup>(14)</sup> Van Maanen (1976) は、個人を社会化させる方法の1つとして、新人に地位・価値・品位・評価を下げる経験 (debasement experiences) をさせることも有効であると主張している。これは、一連の自己卑下や不名誉、屈辱や冒涇を通じて新人を型にはめていくプロセスを言ったものであり、そのプロセスによって、新人の自己イメージを取り上げ、以前の役割を手放すことを強制し、新しい行動的性質を創造させる。学生から社会人への移行では、学生時代のアイデンティティや若者文化からの脱却が求められる。新人をリアリティ・ショックに遭遇させることによって、以前の自己イメージやアイデンティティを破壊し、当該組織の構成員として新たなアイデンティティを構築させるきっかけを提供することも必要になるかもしれない。<sup>(15)</sup> 尾形 (2006b) においても、リアリティ・ショックには、ポジティブな側面も提示されており、それを素通りすることが必ずしもポジティブではないことが論じられている。組織は、このようなリアリティ・ショックの持つポジティブな側面を活用し、新人を育成するため、リアリティ・ショックを意図的に新人に遭遇させるようなマネジメントを行うことも有効的かもしれない。しかしながら、それを実行するためには、ショックを受け、自信を消失させた新人をバックアップする体制が整っていることが前提条件として求められるであろう。

ここまで、新人の組織適応課題のメンタル・タスクであるリアリティ・シ

---

(14) 組織参入後の新人への組織的アクションは、いかに当該組織にふさわしい個人にさせていくのかという組織の社会化戦術 (Van Maanen and Schein, 1979) に関連する。

(15) Louis (1980) は、組織に参入したばかりの新人が、新しい役割を身につけ、古い役割を捨て去るプロセスには、古い役割を一気に捨て去るプロセス (tabula rasa process) と徐々に古い役割を脱ぎ捨てるプロセス (event-anniversary process) の2つがあると主張している。Van Maanen (1976) が言う地位・価値・品位・評価を下げる経験 (debasement experiences) は、タブラ・ラサ・プロセスに該当すると言える。

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

ヨックについて検討してきた。

### 3-2. 新人のラーニング・タスク

学生から社会人へとアイデンティティが変化した新人は、社会や会社のこと、仕事のことなどほとんど無知な白紙状態（*tabula rasa*）で組織に参入していく。それゆえ、当然のことながら、多くの学習課題が存在しており、組織社会化論では、組織に参入した新人が学習しなければならない学習課題を提示しているものが多い。そこでここからは、組織に参入したばかりの新人が、組織に馴染むために学習しなければならない学習課題を提示していきたい。

Chao (1988) は、組織社会化プロセスで行われる学習を①必要とされる知識やスキル、仕事を上手く実行する能力についての学習、②組織文化の観点から、組織の機能についての学習という2つの内容領域において生じると主張している（Chao, 1988, p. 32）。

Fisher (1986) は、社会化は主に新人の間の学習と変化のプロセスを言ったもので、その内容は①組織の価値、目標、文化、②ワークグループの価値、規範、人間関係、③どのように仕事をするのか、必要とされる技術や知識、④アイデンティティやセルフイメージ、動機の構造に関する個人的な変化の4つのカテゴリーに分類できると主張している（Fisher, 1986, pp. 105-109）。

Louis (1982) は、新人が機能的な組織メンバーとなるために成し遂げなければならないいくつかの基礎的なタスクがあると主張した。それらは、①公式的な手続きやテクノロジー、要求された課題や行動を含む仕事の基礎を習得すること、②イメージや役割アイデンティティを構築すること、③人間関係を構築すること、④現在の外的世界を理解する枠組みを構築すること、⑤関係するプレイヤーをマッピングすること（このタスクには、どのように

組織構成員が公式の組織タスクやインフォーマルなパワー資源、ソーシャル・ネットワークに適合しているのかということと同様に、組織構成員の名前や顔、役割に関する学習も含まれている)、⑥タスク内やソーシャル・ネットワーク内で自分自身を配置すること、⑦固有な言語の学習とワークグループや組織で用いられている特有のシンボルを解読すること、⑧評価方法を理解することの8つである。

Schein (1968) によると、組織社会化のプロセスは組織の観点やグループの観点から、どのような新メンバーでも求められる組織の価値や規範、行動パターンを学ぶ過程であると主張し、そこでは以下の5つを学習し、理解、習得する必要があることを論じている。それらは、①組織の基本的な目標、②それらの目標を成し遂げるために優先されるべき手段、③組織メンバーとしての基本的責任、④その役割のなかで効率的なパフォーマンスを行うために要求される行動パターン、⑤アイデンティティの維持と組織の統合に関する一連の規則や原理の5つである。Schein は、これらの学習を“メンバーシップの価値”と定義し、新人がこれらを学習し、理解、習得することによって既存の組織構成員とのメンバーシップが形成され、組織社会化されていくと主張している。

これらの先行研究の組織社会化の次元に注目し、組織社会化がどのような要因で構成されているのかをまとめたのが Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein and Gardner (1994) である。彼らは組織社会化の次元に関する先行研究を検討し、6つの次元が組織社会化に存在することを見出している。それらは、①必要とされる職務上の振る舞いかたやスキルといった「仕事の熟練さ」(performance proficiency) に関する学習、②公式的、非公式的なもの、さらには、性格的特徴や仕事とは関係のない部分での趣味なども含む「人間」(people) に関する学習、③組織内の力関係など「政治」(politics) に関する学習、④個人的な専門技術用語に関する知識同様、組織における独特な省略

表 2. レビューされた組織社会化プロセスの学習内容

研究者	学習内容
Chao (1988)	①仕事上で要求される知識やスキル、能力、②組織文化と組織の機能
Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein and Gardner (1994)	①仕事の熟練さ、②人間、③政治、④言語、⑤組織の目標と価値、⑥歴史
Fisher (1986)	①組織の目標、価値、文化、②ワーク・グループの価値、規範、人間関係、③仕事に必要な知識やスキル、④自己
Louis (1982)	①仕事の基礎、②役割、③人間関係、④外的世界、⑤ソーシャル・ネットワーク、⑥自分自身の位置づけ、⑦言語とシンボル、⑧評価方法
Schein (1968)	①組織の目標、②組織目標達成のために優先されるべき手段、③メンバーとしての役割責任、④評価される行動パターン、⑤組織の規則や原理

出所：筆者作成

文字やスラング、特殊用語などを含む「言語」(language)に関する学習<sup>(16)</sup>、⑤多くの組織社会化の定義で論じられている「組織目標と価値」(organizational goals and values)に関する学習、⑥特定の組織メンバーの個人的バックグラウンドや組織における伝統や習慣、神話や儀式といった「歴史」(history)に関する学習の6つである。Chao et al. が提示したこれらの社会化内容の6次元は、組織社会化の程度を測定する上で、これまでの研究で頻繁に用いられてきた勤続年数よりも社会化の結果変数に対して強い規定力を持つといえる（田尾，1997）。

ここまで論じてきたように、組織社会化プロセスにおいて何を学ぶのかという学習内容に関する議論は多く、それをまとめたのが表2である。

上述にまとめられた組織社会化プロセスの学習内容について、同類の内容

(16) Manning (1970) は、組織構成員が使っている言語に関する“メンバー・ルール”を学習することこそ組織構成員になるための基本であるとし、“話すことができること”(talking is becoming)であると主張している (Manning, 1970, p. 255)。

表3．組織社会化過程の学習内容の分類

学習 内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 仕事に関する知識，スキル，能力，言語</li> <li>2. 職場の同僚に関する名前，地位，趣味や性格，バックグラウンド</li> <li>3. 組織内，職場内の人間関係</li> <li>4. 組織文化と職場文化</li> <li>5. 組織内政治と職場内政治</li> <li>6. 伝説や儀式などに関する組織の歴史</li> <li>7. 組織や職場で評価される，あるいは評価されない行動パターンや具体的な評価方法・評価基準</li> <li>8. 組織や部門の役割</li> <li>9. 組織内，職場内での自分自身の役割</li> <li>10. 競合他社や取引相手，顧客，支店，子会社などの外的環境・ネットワーク</li> </ol>
----------	---

出所：筆者作成

と類似した内容をまとめた結果，以下の10項目となった。本稿では，この10項目を組織社会化過程の学習内容の全体像として提示したい（表3）。これらの学習課題に関する知識を習得することによって，組織への社会化が達成されることになる。

#### 4．社会化エージェント

ここまで，組織に参入したばかりの新人が克服しなければならないメンタル・タスクとラーニング・タスクについて検討してきた。これらの課題は，新人だけの力だけで克服できるものではない。他者に相談したり，教えてもらったり，あるいは様々な経験を積むことによって組織や仕事に関する知識を習得していく。そのような新人の組織社会化を促進する役割を果たすものを社会化エージェント（socialization agent）と呼ぶ。ここからは，新人の組織社会化を促進する社会化エージェントについて見ていくことにしよう。

社会化エージェントには，人はもちろんのこと，ものや儀式，訓練，さら

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

には、制度なども含まれている。Fisher（1986）によると、新人が組織に参入していく際に様々な方法で規範や価値、行動や技術を学習するが、そのほとんどの学習は社会化エージェントからの学習であると指摘している（p. 132）ように、新人の組織への社会化を支援する社会化エージェントは重要な役割を果たす存在であり、組織社会化研究においても多くの研究蓄積がある。このような社会化エージェントに対する分類には2つの基準が存在している。それらは「エージェントの種類」と「エージェントの性質」である（Fisher, 1986, pp. 132-137）。ここからは、そのような新人の組織社会化を促進すると考えられている要因について、社会化エージェントについて検討していきたい。

Louis, Posner and Powell（1983）は社会化アイテムとして、訓練（practices）、経験（experiences）、人（people）の3つをあげ、具体的には、公式的現場オリエンテーション（formal onsite orientation）、合宿トレーニング（offsite residential training）、同期（new recruits）、年上の同僚との関係（senior coworker relationship）、メンター／スポンサー（mentor／sponsor）、ピア（peers）、上司（supervisor）、秘書／サポートスタッフ（secretary／support staff）、社会的／リレーション活動（social／recreational activities）、出張（business trips）の10を提示し、新人の利用可能性（availability）と有益性（helpfulness）、さらに、それらの有益性と職務満足、コミットメント、在職意思との相関関係を分析している。そこでの結果から、組織社会化を援助する要因として、特にピア、上司、年上の同僚との相互作用（interaction）の3つの重要性を指摘している。ここからは、先にこの3つについて詳しく提示し、その後、これら以外の社会化エージェントについて検討していくことにしたい。



表4. ピア関係の種類と機能の分類

基準	知人ピア関係	同僚ピア関係	親友ピア関係
主要機能	インフォメーションの共有	・キャリアの戦略化 ・仕事関連のフィードバック	・確認 ・情緒的サポート ・個人的フィードバック ・交友
コミットメントのレベル	ほとんど要求しないが、多くの利益をもたらす	インフォメーションの共有に加えて自己開示と信頼が深まる	親友と同等
関係性の強度	社交的だが個人経験の共有は限定される	かなりの自己表現が可能	強い絆の感覚
取り組まれる問題	組織に対する関心を増す（仕事のみ）	家庭と仕事の問題の探究については支援が限られる	家庭と仕事の問題について広範囲の支援
満たされるニーズ	キャリア機会についてのインフォメーションの提供者	直接的で誠実な評価とフィードバック	個人や職業上の問題点や弱点、個性を表現する機会を与える

出所：Kram, 1988, 邦訳書177頁の図 6-2 と図 6-3 を合わせて筆者作成のうえ引用。

#### 4-1. ピア

ピアは内部情報のような非公式の報酬を得たり、心理的な支えになったりするなど多くの力を有しているため、社会化を促進させる機能がある（Fisher, 1986）。Kram（1988）では、ピア関係を3つに分類し、それぞれの機能も提示している。Kramのピア関係の3分類は「知人ピア関係」、「同僚ピア関係」、「親友ピア関係」の3つであり、それぞれの主要機能、コミットメントのレベル、関係性の強度、取り組まれる問題、満たされるニーズについて分類している（表4）。

Kram（1988）で指摘されているように、上司や先輩には相談できない悩みや苦労を自分と水平的な関係であるピアだからこそ打ち明けることができるというカウンセリング効果なども存在している。ピア・メンタリング（peer mentoring）は、とりわけ、情緒的な側面で支えとなり、新人の組織社会化を促進する役割があるといえよう。また、ピアに対するライバル意識

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

が、新人の仕事や学習に対する動機づけ、良質な人間関係の構築に影響を及ぼす側面もあげられる（太田，2007）。さらに、金井（1989b）では、このような上下関係のないピアとの議論が知識創造に与える効果について論じており、ピアとの議論を通じて a 素朴な問が同輩から出されると、暗黙のまま全てを済ますわけにはいかなくなる、b 同輩集団を鏡として自己を仲間に投影し、自己反省の機会をもつ可能性が高まる、c 暗黙のままにとどまったかもしれない知恵を多少無理してでも言語化することを要請するという3つのアクションが、暗黙知の明白化を促進すると主張している。このようなピアは、新人の組織への社会化を促進させる重要な存在となる。

#### 4-2. 上司

上司は、新人の組織社会化プロセスに重要な役割を演じる。若林他（1980）は、入社1年目での上司との垂直的交換関係が、その後の新人のキャリア発達に影響を与えることを日本の流通販売業に携わる企業における大卒男子新入社員85名を対象とした長期的な追跡調査から実証している。そこでは、入社1年目の新人と上司との垂直的交換関係の質が、昇進の早さなどを含む組織内でのキャリア発達に影響を与えていることが示されている。同様に、Major, Kozlowski and Chao（1994）は、2者間役割関連構造（two role-relevant constructs）によって新人の組織社会化の結果が左右されると指摘している。2者間役割関連構造とは、社会化過程の間、新人と組織内部者の関係性の本質を捉えたものであり、LMX と TMX の2つの関係性に着目するものである。LMX は leader-member exchange を表したもので、それは新人と上司の間の関係を捉えるもの、TMX は team-member exchange を表したもので、新人と作業集団の間の関係を捉えるものである。両者の構造は、新人と重要な社会化エージェントの間の役割発達関係の質を捉えるもので、新人にとって LMX と TMX との関係は社会化の結果に重要な影響を与える

ことになる。つまり、より良質な LMX と TMX は高いコミットメントと満足感、さらに、低い離職率につながることが示されており、その結果、新人の組織社会化を促進する役割を果たすことになる。

#### 4-3. メンター

Kram (1988) は、メンター (mentor) を「ヤングアダルトが重要な任務を遂行するのを支援し、導き、助言を与える存在」と定義している (Kram, 1988, 邦訳書 2 頁)。そこでは、メンターがプロテジェ<sup>(17)</sup>に施すメンタリングの機能を 2 つに分類している。1 つは「キャリア的機能」で、もう 1 つは「心理・社会的機能」である。キャリア的機能とは、仕事のコツや組織の内部事情を学び、組織における昇進に備えるような関係性の一側面を指す。心理・社会的機能とは、専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有効性を高めるような関係性の一側面を指す。キャリア的機能が、主として組織階層の上昇を支援するように働くのに対し、心理・社会的機能は、組織の内と外の両方で自己の価値を築くことによって個人的なレベルで両当事者に影響を与えることになる。これらの 2 つの機能を併わせ持つことで、人はキャリアの難題に取り組むことができるようになる (Kram, 1988, 邦訳書 27 頁)。藤井・金井・開本 (1996) は、Kram が提示した上記の 2 面に基づきながら、より詳細にメンタリングの機能を整理している (表 5)。

このような役割を果たすメンターであるが、上司がその役割を果たす場合もあるし、職場内の同僚であったり別の職場の先輩、さらには、社外の人間である場合もある。つまり、メンターは必ずしも頻繁に新人と接触する身近な人間とは限らない。いずれにせよ、Ostroff and Kozlowski (1993) の研究では、職場でのメンターが新人の情報獲得に役割を果たすことで、メンターのいる

---

(17) メンタリングを受ける側のことを言い、メンティー (mentee) という場合もある。

表 5. メンタリングの諸機能と各項目の意義

次元	機能	意義
キャリア支援	組織社会化の促進	プロテジェの組織適応に必要な知識や情報を提供し、組織社会化を促進する
	助言, ガイド	プロテジェが良い仕事や良い人間関係をつくるための適切な助言を与える
	挑戦機会の提供	プロテジェのキャリア形成に必要な仕事や役割の機会をつくる（あてがう）
	コーチ, トレーニング	プロテジェの知識やスキルを伸ばすために教育や指導を行う
	引き立て	プロテジェ自身や彼らの採用や業績を人々の目に触れさせる
	スポンサー, 代弁者	プロテジェの支持者として、活動を様々な側面からバックアップする
	直接的援助	プロテジェが行き詰っているときに必要な援助を行う
	保護・防波堤	プロテジェのキャリア形成にとってリスクの大きい状況から保護する
心理（社会的）支援	親近性, 他者尊厳	プロテジェにとって親しみやすく接し、敬意を払うなど人間尊重の姿勢を示す
	受容, 共感	プロテジェの良き理解者として支持・受容し、共感を示す
	励まし	プロテジェを勇気づけたり、励ますことで、有能感を育む
	社会的信頼の付与	メンターの社会的な地位や信頼によって、いわばプロテジェの保証人のような役割を果たす
	知識獲得の促進	ボスとしてではなく共に学ぶものとして関わり、プロテジェの学習を促進する
	役割モデル	プロテジェにとって、仕事や役割上の手本を示す（キャリア・モデルとなる）

出所：藤井・金井・開本（1996）

新人は、メンターのいない新人に比べて、組織の目的についてより学習し、実践することができ、組織社会化を促進することが実証されている。

社会化エージェントを論じる際に、その種類と同時に新人とエージェントの関係性についても考察されなければならない。Fisher (1986) によると、新人がどのようにしてエージェントを選択するのかはあまり知られていない

が、力関係、有効性、役割の類似性、利用可能性、専門性などがその決定に影響を与えていると指摘し、新人と社会化エージェントとの関係性を捉える変数として、「質」、「数」、「選択権の帰属」の3つをあげている (Fisher, 1986, pp. 133-134)。Fisher はエージェントと新人の間の情緒的な関係性は、組織社会化の成否を左右する重要な役割を果たし、さらに、エージェントの数として最も社会化に良い環境は、1人以上のエージェントが存在していることであると論じている。最近のメンタリング研究においても、1対1の関係性よりも1対複数で形成される部分的メンタリングのほうがプロテジェに良い影響を与えることが指摘されている (例えば, Higgins, 2000)。また、Fisher (1986) は、新人がエージェントを自律的に選択できるという選択権の帰属も重要であると指摘している。公的に指名されたメンターよりも、信頼できて尊敬できる人を自分で選択したほうが、個人の意思決定やそれに対する結果にもポジティブな影響を与えることができるからである。近年、多くの日本企業において、若年層の早期離職を防ぎ、組織への適応と定着を促進するために、公式メンタリング制度を導入する企業が増えている。公式メンタリング制度は、入社したばかりの新人にとっては、相談相手が明確に決められているという点で、誰に相談したらよいのかという迷いや不安を取り除き、さらに、新人が相談相手を探す時間的コストもかからないという点では有意義である。しかしながら、Fisher で指摘されているように、自分自身で尊敬できる人物を選ぶという選択権が新人に帰属していない。それゆえ、相性が悪かった場合は、むしろ新人の組織内キャリア形成にネガティブな結果を招きかねない。新人自身が様々な仕事経験から良質な人間関係を築き、その中から尊敬できる人物を自分自身の意思でメンターとして選択することが、最も有意義なメンターとプロテジェの関係性と考えられる。

#### 4-4. グループ要因

Van Mannen (1976) によると、新人が配属されるグループが支持的である場合、新人のリアリティ・ショックを緩和させると同時に、新人が組織から与えられた役割要求を解釈するのを援助すると主張している (p. 90)。このことは、新人が配属された職場環境が、新人の組織社会化に影響を与えることを示唆している。Newcomb (1966) は、個人の社会化を促進するグループの特性を3つ提示した。それがa グループの規模、b グループの均質性、c コミュニケーションの3つである。Newcomb は、より小さく、均質的で、孤立しているグループは、一般的に社会化への影響力があると主張し、グループの規模や集団凝集性の高低、グループ内のコミュニケーション形態や頻度が、新人の社会化に影響を与える要因になると主張している (Newcomb, 1966, pp. 12-14)。このように、グループの性質（規模、集団凝集性の高低、コミュニケーション形態や頻度）やグループによる集団学習が、新人の組織社会化に影響を与えるとされている。

Feldman (1977) は、社会化における加入儀礼を、従業員としての適性の増加に役立つタスク・イニシエーションと従業員としての受容感の増加に役立つグループ・イニシエーションにわけて捉えている。これらの2つの加入儀礼の結果（有能感と受容感）は、明らかに関連している。というのも、多くの従業員は、親密になり、同僚を信頼できるようになるまで、自分の仕事を上手にこなすための本質的な情報を理解できるようにはならなかったと述べているからである。新人が同僚に信頼されていると感じるようになるまで、仕事を上手に行うようになるための本質的な情報を得るようにはならないことが多い。また、従業員が自分の仕事に関して勉強すればするほど、同僚に受け入れられたと感じる傾向があること、従業員が有能感を感じれば感じるほど、自分の部署で行われている作業を超えて影響を与えることができると感じる傾向があるという結果が出ている。さらに、Feldman (1977) では、

自分の仕事に関して有能感を得るのにどのくらいの時間がかかったのかと、同じワーク・グループ内で受け入れられたと感じるのにどのくらいの時間がかかったのかという質問をした。その結果、他者に受け入れられたと感じたのは、平均で2.7ヶ月の時間を要したのに対して、有能感を得たのはその2倍以上の6ヶ月であった。ここから、受容感(約2.7ヶ月)→重要な情報の獲得→有能感(約6ヶ月)というプロセスが提示されている。

このように、新人が円滑な組織への社会化を達成するためには、職場グループに受け入れられることの重要性が示されており、それはグループの風土や職場文化、職場内の人間関係などの職場要因が関連していると考えられる。

#### 4-5. 組織的／構造的要因 (organizational／structural factors)

Fisher (1986) や Van Maanen (1976) では、組織社会化を促進する要因として組織的要因をあげている。Fisher では、組織的／構造的要因を社会化環境次元 (dimensions of the socialization setting) と役割次元 (role dimensions) の2つに分類している。ここでいう社会化環境次元とは、組織が採用する社会化戦術 (socialization tactics) に関する次元である。Van Maanen (1978) は、組織社会化戦術を「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者によって構造化・組織化される方法」と定義している。つまり、いかに組織が新人を当該組織に適した人間に変えていくのかを論じたものであり、新人がいかに組織に馴染んでいくのかに焦点を当てたものではなく、組織がいかに新人を組織に馴染ませていくのかに焦点を当てたものになっている。この社会化戦術の基礎となる論文が Van Maanen and Schein (1979)<sup>(18)</sup> である。Van Maanen and Schein は、組織の採用する社会化戦術を表6の6つの次元に分類している。

---

(18) Van Maanen and Schein (1979) のレビュー論文として、Tuttle (2002) があげられる。

表 6. Van Maanen and Schein (1979) の組織社会化戦術

対極をなす組織の社会化戦術	具体的なイメージ
集合的 (collective) vs 個人的 (individual)	新人の経験の共通度
公式的 (formal) vs 非公式 (informal)	新人のために調整された経験
連続的 (sequential) vs 任意的 (random)	目標となる役割への段階順序づけ
固定的 (fixed) vs 変動的 (variable)	社会化過程のタイムテーブル
逐次的 (serial) vs 分離的 (disjunctive)	組織内の役割モデル
付与的 (investiture) vs 剥奪的 (divestiture)	新人が組織に持ち込む個人的特徴の保護と支持

出所：筆者作成

さらに、このような組織側の社会化戦術に対する新人の反応は、庇護 (custodianship)、内容革新 (content innovation)、役割革新 (role innovation) という次元で表され、どの戦略がどの反応に起因するかも示されており、組織の社会化戦術に対して新人の示す反応は多様であることが主張されている。また、Jones (1986) は、この Van Maanen and Schein (1979) の 6 次元の対極次元をひとつにまとめ、包括的な制度的 (institution) vs 個性的 (individual) の 1 次元モデルで提示している。

Van Maanen and Schein (1979) の分類にせよ、Jones (1986) の分類にせよ、それぞれの組織が新人に対してどのような社会化戦術を施すのかによって、新人の組織社会化に影響を与えることになる。これが組織的／構造的要因の 1 つ目である<sup>(19)</sup>。

Fisher (1986) の主張する組織的／構造的要因の 2 つ目としてあげられている役割次元には、a 個人的・社会的に価値付けられた役割、b 役割の明確化と制度化、c 役割に求められる業績水準、d 過去・現在・未来という時間軸に基づく役割の 4 つに分けられる。組織に参入したばかりの新人には、新

(19) 我が国における社会化戦術に関する研究蓄積は乏しいが、数少ない実証研究として小川 (2005b) があげられる。



人としての役割、仕事上での役割など様々な役割が付与される。そのような役割も組織的／構造的な要因によって異なると考えられる。例えば、多重のピラミッド型組織で付与される役割とフラット型組織で付与される役割、さらに官僚組織で付与される役割とベンチャー企業で付与される役割では、その役割に相違が生じていても不思議なことではない。また、経理部と営業部では同じ新人であってもその役割は異なるように、所属する部署によっても役割は異なる。このように、組織的／構造的要因は、役割次元に影響を与えていることになり、それが新人の組織社会化に影響を与えることになる。

#### 4-6. 経験

新人は組織に参入して、そこでの仕事や他者との接触を経験することで仕事や組織の文化・慣習を学習していく。Gundry and Rousseau (1994) は、Flanagan (1954) が開発した臨界事象法（クリティカル・インシデント・メソッド：Critical Incidents Method）を用いて、新人の社会化に重要な出来事のタイプを記述し、そのような重要な出来事を通じて、新人はどのように行動規範を学ぶのかに関するモデルをテストしている。そこで抽出されたクリティカル・インシデントが表7である。

Gundry and Rousseau による分析の結果、新人の満足志向性規範はクリティカル・インシデントから得られたポジティブなメッセージと関連があり、安定性志向規範はクリティカル・インシデントから得られたネガティブなメッセージと関連があることが実証されている。このように、新人が経験するクリティカル・インシデントは、新人の重要な学習機会となっており、そこからの学習が新人の行動規範に影響を与えているといえる。そのような経験が、新人の組織社会化を促進する社会化エージェントになっている。<sup>(20)</sup>

ここまで、新人の組織社会化を促進する役割を果たす社会化エージェント

表7. クリティカル・インシデントとメッセージの性質と頻出度

クリティカル・インシデント	ポジティブ (%)	ネガティブ (%)	ニュートラル (%)	N数
上司一部下間コンフリクト	0	78	22	32
上司のサポート	96	4	0	25
昇進や報酬の不公平さ	15	75	10	20
新しい仕事へのシフト	16	63	21	19
同僚間のコンフリクト	6	47	47	17
権威への尊敬	6	56	38	16
退屈な仕事の割り当て	6	63	31	16
部門間コンフリクト	0	73	26	15
職場あるいは上司からの疎外	0	73	27	15
同僚との協働	86	7	7	14
挑戦的なプロジェクト	100	0	0	14
政策や規則の違反	0	23	77	13
大きな責任の付与	92	0	8	13
カジュアルなドレス・コード	64	0	36	11
社会的交流	100	0	0	11
部下へのイニシアチブの付与	60	20	20	10
パフォーマンスと給料の不適合	0	80	20	10

出所：Gundry and Rousseau (1994) p. 1077

について考察を行ってきた。これまで俯瞰してきたように、社会化エージェントが人間である場合もあるし、グループ要因や組織的要因、経験なども含まれており、新人の組織社会化を支援するものが上司や同僚だけではないということが示唆された。新人は、組織に参入した後の社会化プロセスにおいて、メンタル・タスクやラーニング・タスクに遭遇するが、それらを円滑に

- 
- (20) 経験による学習は、新人の組織社会化に影響を与えるだけのものではない。例えば、金井（2002）や谷口（2006）は、マネジャーの一枚むける経験に焦点を定め、そのような経験が、リーダーシップ開発やキャリア形成にどのような影響を与えているのかを実証している。また、経験から学習することは、ポジティブなものだけでなく、無力感を学習する場合もある（Peterson, Maier and Seligman, 1993）。

克服するためには、エージェントの支援が必要となる。

## 5. 適応モデル

新人は、組織参入後の適応課題を克服した結果、組織に適応することになる。そして、個人の適応のレベルに応じて、いくつかの人間モデルがあげられる。以下で、それらの人間モデルを提示しているものについて検討している<sup>(21)</sup>。

Van Maanen (1976) は、組織環境への個人の適応様式の分類を①個人の職場に対する期待がどの程度満たされるか、②個人の公式組織に対する期待がどの程度満たされるか、という2つの基準に従って分類した。グループと組織の期待は、新人がすぐに適応するための2つのより顕著な社会化要求であるために、Van Maanen は、両者の視点から適応類型を分類している。

表8. Van Maanen (1976) の組織環境内における個人適応類型

適応様式	職場からの受容可能性	組織からの受容可能性
チームプレーヤー	受容可能	受容可能
一匹狼	受容不可能	受容可能
つわもの	受容可能	受容不可能
外部者	受容不可能	受容不可能

出所：筆者作成

チームプレーヤーは、グループと組織の期待の双方に順応する個人の適応類型を表現したものである。この順応の様式は自分のグループの期待や目標が組織の期待や目標と一致することを示している。一匹狼は、組織の期待だ

(21) ここでの適応モデルは、組織内における適応モデルを表現したものを提示する。このような適応モデルを広範な視点に立ち、社会全体におけるモデルを提示したのが、Merton (1949) である。そこでは、適応の類型を同調・革新・儀礼主義・逃避主義・反抗の5つに分類している (邦訳書129-145頁)。

けを満たし、職場の要求を満たすことはない個人の適応類型で、つわものは、組織にとってはとげになるかもしれないが、彼らのピアからは支持され受容される個人の適応類型である。外部者は、グループの期待も組織の期待も満たすことができない個人の適応類型のことである。そのような個人は、自分のメンバーシップは短命であるということに気づくことになる。しかしながら外部者は、逸脱したポジションからの支援を求め、つわものや一匹狼に変わる可能性を持っている（あるいは、極端な場合は完全な組織システムへ溶け込むチームプレーヤーとなる）。

この簡潔にされた分類基準は、職場と組織では中枢となる役割行動の定義が異なっているということを示している。職場にとって、集団が価値のある目標に到達したり、ある特権を保護したりする行動は重要なものとなるが、組織にとってそのような行動は、組織の使命と何ら関係のないことになるため、不適切な行動になる場合がある。それらが個人の適応様式に影響を与えることになる。

この Van Maanen の適応モデルは、職場や組織から新人が受け入れられるかどうかの視点から捉えられている。それに対して若林（1995）は、新人の視点から組織の経営目標と職場慣行を受け入れられるかどうかという視点から新人の適応モデルを提示している。若林は、個人の経営目標受容度と職場慣行受容度の2つの次元から組織人となるための教育を与えられた場合、それぞれの教育の影響をどの程度受容するかによって、4つの異なる組織人タイプが生じることを示している。それが会社人間、指示待ち人間、疎外人、創造的組織人の4つのタイプである（図4）。

会社人間とは、企業内教育を通じて会社の経営目標との同一視が行われ、同時に職場の慣行もすべて受容され、会社の影響によって個人が席卷されてしまうパターンである。このタイプでは、組織に入るやいなや、今までのアイデンティティを投げ捨て、「会社人間」への変身が行われる。仕事への動

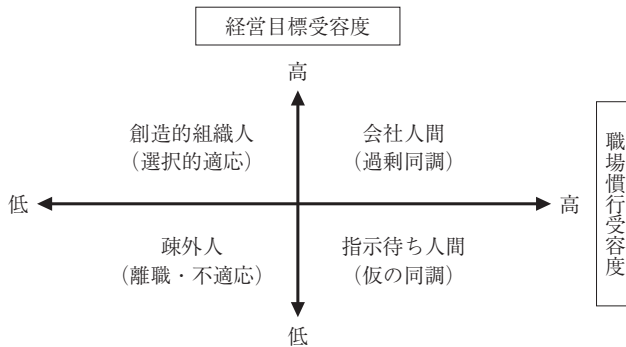


図4．適応の人間モデル

出所：若林 (1995)，170頁より引用

機づけパターンとしては、自分を殺し、忍耐と滅私奉公により忠実に会社に仕える形となる。指示待ち人間は、会社の経営目標は受容せず、むしろ自分の個人的な目標を働く動機とし、これらの個人目標達成のための手段として、職場の慣行を受け入れ、同調していくタイプである。しかし、本来自分の目標が会社とは別の所にあるだけに、その同調の仕方は消極的で、自分から積極的に仕事に関わることをしない「指示待ち人間」の形となる。疎外人は、経営目標も職場慣行も受容せず、結果として企業の教育的努力を無に帰せしめるタイプである。その典型は、組織社会化の圧力に対し、真正面から反逆するタイプである。それ程ではないにしても、会社生活での行動が目にあまったり、際立って不真面目な行動をとる場合などもこのタイプに属する。しかしほとんどの場合、この動機パターンの人間行動は、組織に対する反発から、離職行動をとるのが普通である。創造的組織人は、会社の経営目標には強く共鳴するものの、それを実現する方法として、必ずしも職場の慣行には従わず、独自のやり方やスタイルを維持しようとするタイプである。動機づけのパターンとしては、自己の感性やアイディアを信頼し、独自のユニークな方法で問題解決を行っていく個人をいう。

表 9．Schein（1968）の個人の適応モデル

タイプ	適応モデル	特徴
タイプ 1	反抗（rebellion）	全ての価値や規範を拒絶する
タイプ 2	創造的個人主義 （creative individualism）	極めて重要な価値や規範のみを受け入れ、その他を拒絶する
タイプ 3	服従（conformity）	全ての価値と規範を受け入れる

出所：筆者作成

同様に、Schein（1968）も新人が組織の価値観や規範をどの提示受け入れるかによって適応モデルが異なることを提示している。Schein は、個人の社会化に対する基本的反応を 3 つのタイプに分類している。1 つ目が、反抗（rebellion）で、その特徴を全ての価値や規範を拒絶する個人であると提示している。2 つ目のタイプが、創造的個人主義（creative individualism）で、その特徴を極めて重要な価値や規範のみを受け入れ、その他を拒絶する個人であるとし、最後の 3 つ目のタイプを服従（conformity）と呼んで、全ての価値と規範を受け入れるような個人であるとして分類している（表 9）。

この 3 タイプのうち、タイプ 1 とタイプ 3 は社会化の失敗を意味している。反抗的個人は組織から追い出されるか、自分のエネルギーを組織の目標を駄目にするために使うかのどちらかであり、服従的個人は自分の創造性を抑制するため無益な官僚的組織へと変えてしまうからである。そのため、殆どの組織の策略はタイプ 2 の反応を作り上げることが重要な社会化戦術となる。しかしながら、Schein によると、昇進などのコンスタントな再社会化のプレッシャーが存在しているため、組織内でこの創造的個人主義を維持することは、特に困難であると主張している。

Schein（1968）のモデルは、個人が完全に組織に染まる服従人間と全てを否定する反抗人間との中間レベルが最も適切な適応モデルであると主張している。しかし、そこに至るまでは、自分らしさを捨てて会社人間になるのか、自分らしさを貫き、出る杭になるのかというジレンマ（socialization dilemma）

と葛藤しながら、創造的な個人へと成長していくプロセスを含んでいると考えられよう。

## 6. 組織社会化の成果

ここまで予期的社会化から組織参入課題と社会化エージェント、適応モデルについて検討してきた。ここからは、組織への社会化が新人や組織にどのような成果をもたらすのかを検討していきたい。

### 6-1. 社会化の成果変数

Chao (1988) によると、組織社会化の結果は、個人のキャリアへの期待を形成することになると指摘している。そのような将来的な期待が、組織の現実にはマッチングしている程度で組織コミットメントと個人のキャリア・プランを決定付けている。それゆえ、Chao は、組織社会化の結果を将来のキャリア・プランとキャリア決定への指針として機能するものであるとしている (p. 41)。さらに、Chao は、最も明白な組織社会化の利点は、新人を効率的に生産的な作業員として早急に育成することができることを主張し、社会化経験は、新人が重要な職務の特徴に焦点を当てるのを助け、新人に自信をつけさせ、組織へのコミットメントを構築することを助けると指摘している (Chao, 1988, p. 43)。Falcione and Wilson (1988) によると、組織社会化の結果は、組織と個人の双方に影響を与えることになると主張し、個人の組織コミットメントや職務満足、定職と離職に影響を与え、組織風土や個人と組織の意思決定や生産性に影響を与えると主張している (pp. 161-162)。Feldman (1976) は、全体的職務満足、相互作用、職務関与、内部動機を組織社会化の結果として測定した。さらに1981年の研究では、信頼されて与えられた役割の達成、組織に留まる、要求された役割を超えての革新や協力の3つの尺度を追加した。Fisher (1986) は、組織社会化の結果として、行動

表10. 組織社会化の結果に関する既存研究のまとめ

研究者	結果
Chao (1988)	①将来のキャリア・プランとキャリア決定への指針, ②新人の自信, ③組織コミットメント
Falcione and Wilson (1988)	個人の組織コミットメントや職務満足, 定職と離職に影響を与え, 組織風土や個人と組織の意思決定や生産性に影響を与える
Feldman (1976), (1981)	①全般的職務満足, ②相互作用, ③職務関与, ④内部動機, ⑤信頼されて与えられた役割の達成, ⑥組織に留まる, ⑦要求された役割を超えての革新や協力
Fisher (1986)	①行動における顕在的な変化と態度や認知的な側面, 価値観といった潜在的な変化, ②他の内部者に“フル・メンバー”として受け入れられること
Louis (1980)	①意味形成を促進し, ②その過程でローカルな文化を理解することを促進し, ③特定の環境における解釈スキーマを習得することを促進し, 最終的には, ④社会化の段階を通じて, 新しい環境や進歩への適応を促す
Van Maanen (1976)	個人と組織目標の適合, あるいは, 個人と組織目標の混合

出所：筆者作成

における顕在的な変化と態度や認知的な側面, 価値観といった潜在的な変化が生じるという点, また, 他の内部者に“フル・メンバー”として受け入れられることであるとしている (p. 112)。Louis (1980) は, 組織社会化は意味形成を促進し, その過程でローカルな文化の理解促進, 特定の環境における解釈スキーマの習得促進, そして, 最終的には社会化の段階を通じて新しい環境や成長への適応を促すと主張している。Van Maanen (1976) は, 組織社会化が上手くいけば, 個人と組織目標の適合, あるいは個人と組織目標の混合という結果をもたらすと主張している (p. 68)。ここまでの組織社会化の成果変数をまとめたのが表10になる。

このように, 組織社会化の結果を提示している研究は多いが, 組織社会化に関するレビューを行った高橋 (1993) では, これらの成果変数が本当に生起されるのか, あるいは, 組織社会化によって生起された心理状態が, これ



らの指標・尺度によって測定され得るのかという疑問について、明確な解答を示す研究が乏しいことを指摘している<sup>(22)</sup>。今後、社会化とその成果を意識した研究の蓄積が求められる。

## 6-2. 組織社会化の重要性

ここからは、個人を組織に社会化させることが、組織にどのような意義があるのかについて提示して行きたい<sup>(23)</sup>。

Bauer et al. (1998) は、組織が個人の組織社会化プロセスを理解することの重要性を3つ提示している。第1は、コスト削減に有益であるという点である。多くの組織は、かなりの時間と費用を新人の採用と訓練に費やしている。もし新人が最初のトレーニングの直後に離職すると、費やした費用の見返りはほとんどないし、もう一度最初から採用活動を始めなければならなくなる。それゆえ、社会化の失敗は、組織にとってコストのかかるものになってしまう。社会化に関するより深い理解は、組織が有能な従業員をリテンションすることを助け、それが費用の削減につながる点にある。第2は、従業員の内面に影響を与えることができる点である。組織が社会化を理解することは、組織に居続ける従業員の行動や態度に強く、継続的に影響を与え続けることができ、生産的でコミットメントが高い従業員を生み出すことにつながる。第3は、組織文化を伝達する主要な手段になる点である。個人の組織

---

(22) Takahashi and Watanabe (2001) は、組織社会化の成功を客観的な成功と主観的な成功に区別するべきであると主張している。客観的な成功の象徴は、昇進であるが、昇進したために、以前の楽しい職務を失ったと個人が感じた場合、それは社会化の主観的成功とは言えないからである。つまり、他者から見れば、社会化が上手く行っていると思える個人（社会化の客観的な成功）でも、当該個人は、その状況を不満や不快に思っていたとしたら、それは社会化の主観的な成功には至っていないと言える。

(23) 個人にとっての重要性は、6-1 で提示した社会化の成果と同様であるため、ここでは、組織に対する重要性だけを提示する。

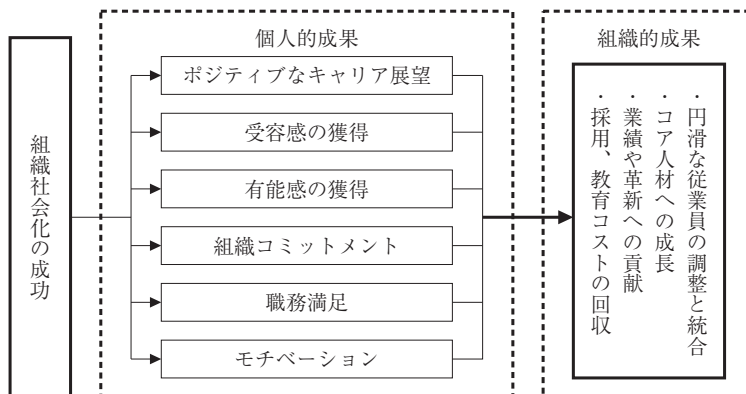


図5. 組織社会化の個人的成果と組織的成果

出所：筆者作成

社会化が効率的なとき、新人は組織の中心的価値や規範を理解し、適応していく。そうすることで、組織文化を伝達していくことが可能になる（Bauer et al., 1998, pp. 149-151）。

沼上（2004）は、組織社会化の観点から労働力の社内標準化のメリットについて論じている。沼上によれば、労働力の社内標準化には極めてテクニカルな側面の標準化から、思想や価値観のレベルでの標準化までがあり、労働力の社内標準化とは強い企業文化を持つ組織になることであると主張している（沼上，2004，122頁）。沼上は組織文化が高度に共有され、従業員たちの社会化が進んでいる企業は、例えば、専門の異なるプロフェッショナルを多数抱えている組織よりも、はるかに調整・統合が容易に達成できるというメリットがあると主張している（沼上，2004，123頁）。ここでいう標準化は、スキルや価値観の標準化を意味しており、それは組織社会化の仕事への社会化と文化への社会化の両側面を意味している。

以上のように、個人の組織社会化は、個人と同様、組織にとっても有意義な効果を生み出すことが理解できる（図5）。

### 6-3. 組織社会化の欠点

しかしながら、個人が組織社会化されることは、組織にとっても個人にとっても決してポジティブな効果ばかりではない。

Chao (1988) は、組織社会化が組織に与えるネガティブな効果として、過度の同調の危険性をあげている。Chao は、組織社会化による成員による過度の同調が、組織の柔軟性を失わせると指摘し (Chao, 1988, p. 42), 同様に、田尾 (1995) も組織への過度の帰属意識は、創造性の欠如をもたらし、変化に対する抵抗を生み出し、職場集団や組織全体に対しても適応性や革新性を奪い、決まったことしかしないという保守的な傾向をもたらすと指摘している。古川 (1990) においても、集団に硬直をもたらす要因として役割と行動の固定と固着、思考様式や行動様式のワンパターン化、コミュニケーション・ルートの固定化と慣行化をあげており (117-120頁)、これらは集団的な過度の社会化による結果であると考えられよう。<sup>(24)</sup>

このように、組織社会化には組織の均一化による集団思考の硬直化や創造性の欠如を引き起こす危険性があげられる。

さらに、Chao (1988) は、組織社会化が個人に与える潜在的な欠点として、新人の役割過負荷 (role overload) をあげている (p. 42)。組織に参入したばかりの新人が遭遇する全ての技術的、政治的、社会的な情報を吸収しなければならないことは、かなりの役割過負荷であり、新人の主要なストレスとなる。また、田尾 (1995) は過剰な帰属意識は、反社会的な行為に無神経にさせると指摘する。会社のためならば違法も構わない、法を犯すことに後ろめたさを感じなくさせたり、会社や仕事に時間とエネルギーをほとんど使ってしまう、家族や他の関係を顧みないようになってしまうと論じている。

---

(24) 古川 (1990) では、集団に硬直をもたらす要因として5つあげており、ここで取り上げた3つ以外にも外部情報との疎遠や隔絶、リーダーによる自己呪縛の発生の2つをあげている。

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

Chao (1988) や田尾 (1995) が指摘するように、あまりにも当該組織に対する帰属意識が強くなると、いわゆる過剰社会化（oversocialization<sup>(25)</sup>）や会社人間<sup>(26)</sup>というネガティブな人間観に行き着いてしまう危険性もある。

組織への社会化は、新人のモチベーションや組織コミットメント、キャリア発達に有意義な側面と同様に、その程度が強過ぎると組織や新人自身にネガティブな影響を与えてしまう側面も並存している。

## 7. 本稿のまとめと今後の研究展望

### 7-1. 本稿のまとめ

本稿は、若年就業者の組織社会化プロセスを包括的に検討してきた。まず、予期的社会化段階の情報と訓練、期待について検討した。続いて、新人の社会化タスクとしてメンタル・タスクとラーニング・タスクについて考察し、その課題の克服を援助するエージェントについて検討した。そして、それらの課題を克服した個人がどのような適応スタイルをとるのかという組織内での適応モデルについて提示した。最後に、組織社会化が個人と組織にどのような影響を及ぼすのかについて考察してきた。

### 7-2. 今後の展望と実践的示唆

今後の社会化研究の展望については、3点をあげておきたい。まず1つ目

---

(25) Wrong (1961)。

(26) 金井 (1994a) は、会社人間と仕事人間を区分している。金井によると、仕事の充実度が高いが故に仕事に多くの時間をかけているのが仕事人間であるのに対し、会社人間は仕事により多くの時間を割くが、仕事の充実度は低い人間を言うとしている。これは、仕事が好きでそれに心惹かれているから長時間労働するのではなく、会社という枠がそれを強いるから長く働いてしまう、あるいは働かざるを得ないのが、会社人間である（金井，1994，76頁）。その結果、会社人間は、家族の団欒の時間や自由時間を犠牲にしている。仕事人間は、長く働いても会社人間のように生活時間のバランスが乱れることはないという。

が、同一人物がいかに組織内で社会化されているのかについての詳細な追跡調査があげられる。それによって、どのような人や経験が、新人の組織社会化を促進、あるいは疎外しているのかを明確に理解することが可能となる。また、時間の経過を意識した組織社会化プロセスがより鮮明に浮き彫りにすることが可能になるであろう。2つ目に、職場における新人と既存成員の相互作用におけるダイナミズムを詳細に記述することが求められる。組織社会化は、新人と既存成員との相互作用によってなされる。それゆえ、実際の職場内で、新人と既存成員がどのようなやりとりを重ねて、新人は環境に馴染み、既存成員は新人に馴染んでいくのかというダイナミズムを捉えることが必要であろう。<sup>(27)</sup> 3つ目に、組織社会化研究の国際比較も有益な将来的研究展望になると考えられる。国によって企業を取り巻く環境や組織構造、人事制度が異なり、キャリア初期の就業者の組織社会化も異なると考えられる。このような国際比較を行うことによって、日本的経営環境や日本のマネジメント手法のいかなる側面が、個人の組織社会化に影響を与えているのかを理解することが可能となり、日本の特徴の組織社会化モデルというものが浮き彫りになると言えよう。

学生から社会人への移行に沿って個人の組織内キャリア発達に着目している研究はそれほど多くはない。しかし、近年、若年就業者の早期離職の多さや就職率の低さ、フリーターやニートの増加など、若年就業者の組織適応は経営学や経済学の領域のみならず、国家的な問題になりつつあるといっても過言ではない。というのも、これらの問題は、ものづくり大国日本における技能伝承の問題、コア人材の育成、企業競争力の維持などに多大な影響を与えることになるからである。つまるところ、それは日本の競争力に影響を及ぼすことになる。その危機感が日本企業全体に蔓延し、近年、労働市場は就

---

(27) 新人の参入が職場の既存成員にどのような影響を与えているのかについては尾形(2006c)を参照されたい。

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

職氷河期から採用氷河期（原，2007）へと転換し，企業間での人材獲得競争（war for talent）が激化した。この人材獲得競争での敗戦は，企業の長期的成長と永続性を失わせてしまう可能性がある。それゆえ，多くの企業は様々な採用戦略を打ち出している。しかしながら，尾形（2007c）は，日本企業の長期的な採用戦略の欠如を指摘している。例えば，バブル期のように量だけを追求した向こう見ずな採用行動が，後に日本企業の問題点として露顕することになる。同じことを繰り返さないためにも，日本企業は量と質を考慮しながら，長期的な視点に立つ採用戦略の構築が求められる。そして，採用した新人をコア人材へと育成していくための人材育成システムやキャリア・デベロップメント・プログラムを組織内に構築していくことで，若年就業者の組織コミットメントや組織を背負う意識（鈴木，2007）を醸成させ，組織への定着を促進させることが可能になると考えられる。そのためには，本稿で論じてきたような新人の適応課題やそれを支援するサポートの存在を十分に把握した施策の設計が求められる。

#### 参 考 文 献

- Bauer, T. N., Morrison, E. W. and R. R. Callister (1998), "Organizational socialization: A review and directions for future research," In Ferris, G. R. eds., *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 149-214. JAI Press Inc.
- Becker, H. S., Geer, B., Hughes, E. C. and A. L. Strauss (1961), *Boys in White*. Chicago: University of Chicago Press.
- Breaugh, J. A. (1983), "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 612-619.
- Chao, G. T. (1988), "The Socialization Process: Building Newcomer Commitment," in London, M. and E. M. Mone (eds.), *Career Growth and Human Resource Strategies: The Role of the Human Resource Professional in Employee Development*, Quorum Books. pp. 31-47.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and P. D. Gardner (1994), "Organizational socialization: Its content and consequences," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, pp. 730-743.
- Dean, R. A. (1983), "Reality shock: The link between socialisation and organizational

- commitment," *Journal of Management Development*, Vol. 2, pp. 55-65.
- Dean, R. A., Ferris, K. R. and Konstans, C. (1988), "Occupational reality shock and organizational commitment: evidence from the accounting profession," *Accounting Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 235-250.
- Dornbusch, S. M. (1954), "The Military Academy as an assimilating institution," *Social Forces*, Vol. 33, pp. 316-321.
- Falcione, R. L. and C. H. Wilson (1988), "Socialization processes in organizations," in Goldhaber, G. M. and G. A. Barnett eds., *Handbook of Organizational Communication*, Ablex Publishing Corporation, pp. 151-169.
- Feldman, D. C. (1976), "A Contingency Theory of Socialization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 433-452.
- Feldman, D. C. (1977), "The Role of Initiation Activities in Socialization," *Human Relations*, Vol. 30, pp. 977-990.
- Feldman, D. C. (1980), "A socialization process that helps new recruits succeed," *Personnel*, Vol. 57, pp. 11-23.
- Feldman, D. C. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members," *Academy of Management Review*, Vol. 6, no. 2, pp. 309-318.
- Feldman, D. C. and B. A. Weitz (1990), "Summer Interns: Factors Contributing to Positive Developmental Experiences," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, pp. 267-284.
- Feldman, D. C. and H. B. Tompson (1992), "Entry Shock, Culture Shock: Socializing the New Breed of Global Managers," *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 345-362.
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Review," in Rowland, K. M. and G. R. Ferris eds., *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, pp. 101-145.
- Flanagan, J. C. (1954), "The Critical Incident Technique," *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, pp. 327-358.
- 藤井博・金井壽宏・開本浩矢 (1996), 「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング——メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果——」『一橋ビジネスレビュー』第44巻第2号, 50-78頁。
- 古川久敬 (1990), 『構造こわし——組織変革の心理学——』誠信書房。
- Gelatt, H. B. (1991), *Creative Decision Making: Using Positive Uncertainty*, Crisp publications, Inc.
- 玄田有史・曲沼美恵 (2004), 『ニート——フリーターでもなく失業者でもなく Not in education, employment, or training——』幻冬舎。
- Gundry, L. K. and D. M. Rousseau (1994), "Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message," *Human Relations*, Vol. 47, No. 9, pp. 1063-1088.

- Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing.
- 原正紀（2007）,『採用氷河期』日本経済新聞社。
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1980), *Work redesign*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Higgins, M. C. (2000), “The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction,” *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 4, pp. 277-296.
- Jablin, F. M. (1987), “Organizational Entry, Assimilation, and Exit,” in Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. and L. W. Porter eds., *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications.
- Jones, G. R. (1986), “Socialization tactics self-efficacy and newcomer’s adjustments to organization,” *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 262-279.
- 金井壽宏（1989）,「ピア・ディスカッションを通じての「気づき」の共有」『組織科学』第23巻第2号, 80-90頁。
- 金井壽宏（1993）「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性——既存研究のレビューと予備的実証研究——」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, 1-66頁。
- 金井壽宏（1994a）,「「任せる」ことの機微——自律の状況における新人の情報アプローチ——」『組織科学』第28巻第3号, 69-84頁。
- 金井壽宏（1994b）,「さよなら会社人間」『ワークライフの転換』日本アイ・ビー・エム株式会社, 第2章, 56-81頁。
- 金井壽宏（1995）,「個人と組織の短期的適応力と長期的適応力——日本企業でのエントリー・マネジメントをめぐる試論——」企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社, 71-114頁。
- 金井壽宏（2002）,『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ——』光文社新書。
- 金井壽宏・高橋潔（2004）,『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- 荻谷剛彦・沖津由紀・吉原恵子・近藤尚・中村高康（1992）,「先輩後輩関係に“埋め込まれた”大卒就職」『東京大学教育学部紀要』第32巻, 89-118頁。
- 勝原裕美子・ウィリアムソン彰子・尾形真実哉（2005）,「新人看護師のリアリティ・ショックの実態と類型化の試み——看護学生から看護師への移行プロセスにおける二時点調査から——」日本看護管理学会誌第9巻第1号, 30-37頁。
- Katzell, M. E. (1968), “Expectations and Dropouts in School of Nursing,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, No. 2, pp. 154-157.
- Kotter, J. P. (1979) *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It*, Amacom. (谷光太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981年)。
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング——会社の中の発達支援関係——』白桃書房, 2003)。
- Kramer, M. (1974), *Reality Shock: Why Nurses Leave Nursing?*. The C. V. Mosby Co.



- Kramer, M. W. (1994), "Uncertainty reduction during job transitions: An exploratory study of the communication experiences of newcomers and transferees," *Management Communication Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 384-412.
- 黒澤昌子・玄田有史 (2001), 「学校から職場へ——「七・五・三」転職の背景——」『日本労働研究雑誌』No. 490, 4-18頁。
- Louis, M. R. (1980a), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
- Louis, M. R. (1982), "Managing career transition: A missing link in career development," *Organizational Dynamics*, Vol. 10, pp. 68-77.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. and G. N. Powell (1983), "The availability and helpfulness of Socialization practices," *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J. and G. T. Chao (1995), "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and the Moderating Effects of role Development Factors," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 3, pp. 418-431.
- Manning, P. (1970), "Talking and becoming: a view of organizational socialization," in Douglas, J. D. (ed.) *Understanding Everyday Life*. pp. 239-256, Chicago: Aldine Publishing Co.
- 松嶋登・上野山達哉・木村水早子・金井壽宏 (1999), 「組織変革過程における新人の適応と育成——ホームオフィス制度実施下の組織における事例研究——」『神戸大学経営学部研究年報』第XLV, 155-237頁。
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*, D. Van Nostrand Company, Inc.
- Merton, R. K. (1949), *Social theory and social structure*, Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳, 『社会理論と社会構造』みすず書房)。
- Miller, V. D. and Jablin, F. M. (1991), "Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 92-120.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S. and Krumboltz, J. D. (1999), "Planned Happenstance: Constructing unexpected career opportunities," *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77, pp. 115-124.
- 水田真由美 (2004), 「新卒看護師の職場適応に関する研究——リアリティ・ショックからの回復過程と回復を妨げる要因——」『日本看護科学会誌』Vol. 23, No. 4, 41-50頁。
- Morrison, E. W. (1995), "Information usefulness and acquisition during organizational encounter," *Management Communication Quarterly*, Vol. 9, No. 2, pp. 131-155.
- Morrison, E. W. (1993), "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.
- 内藤寿喜子・木村チヅ子・川畑貴美子 (1986), 「リアリティ・ショック——新卒看護

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

- 婦をどう支えていくか——」『看護展望』第11巻第6号，23-28頁。
- 中田研一郎（2005），『ソニー 会社を変える採用と人事』角川学芸出版。
- 根本孝（2002），「新卒者の就職と RJP（現実の仕事情報）の実態——大卒若年層および企業アンケート調査による考察——」『明治大学経営論集』第50巻第1号，37-59頁。
- Newcomb, T. M. (1966), "The General nature of peer group influence," in Newcomb, T. M. and Wilson, E. K. (1966), *College peer group*, pp. 2-16. Aldine Publishing Co.
- 沼上幹（2004），『組織デザイン』日本経済新聞社。
- 尾形真実哉（2006a），「予期的社会化が新人の組織適応に与える影響——新人看護師と新人ホワイトカラーの定性的比較分析——」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』#0601。
- 尾形真実哉（2006b），「リアリティ・ショックのタイポロジーと効果——学生から社会人への移行に沿った定性的パネル調査による分析——」『六甲台論集——経営学編——』第52巻第4号，49-66頁。
- 尾形真実哉（2006c），「新人参入の組織論的考察——職場と既存成員に与える影響の定性的分析——」『六甲台論集——経営学編——』第53巻第1号，61-86頁。
- 尾形真実哉（2007a），「キャリア初期における組織社会化の複眼的分析」『神戸大学大学院経営学研究科博士論文』。
- 尾形真実哉（2007b），「新人の組織適応課題——リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析——」『人材育成研究』第2巻第1号，13-30頁。
- 尾形真実哉（2007c），「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」『日本労務学会誌』第9巻第1号，2-15頁。
- 尾形真実哉・金井壽宏（近刊），「組織行動論（organizational behavior: OB）への時間的展望概念導入の試み——「希望の心理学」適用のための理論的考察と予備的実証分析——」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー。
- 小川憲彦（2005a），「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第18巻第1号，31-44頁。
- 小川憲彦（2005b），「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究』第1巻第1号，79-93頁。
- Ondrack, D. A. (1975), "Socialization in Professional Schools: A Comparative Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 97-103.
- Ostroff, C. and S. W. J. Kozlowski (1993), "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 170-183.
- 太田伸幸（2007），『ライバル関係の心理学』ナカニシヤ出版。
- Peterson, C., Maier, S. and M. Seligman (1993), *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*, Oxford University Press, Inc.（津田彰監訳『学習性無力感——パーソナル・コントロールの時代をひらく理論——』二瓶社，2000）。

- Phillips, J. M. (1998), "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 673-690.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III and J. R. Hackman (1975), *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Riddle, B. L., Anderson, C. M. and M. H. Martin (2000), "Small group socialization scale development and validity," *Small Group Research*, Vol. 31, No. 5, pp. 554-572.
- Robinson, S. L. and D. M. Rousseau (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications.
- 労務行政研究所編集部 (2001), 「変わる企業の採用事情」『労政時報』第3485号, 2-50頁。
- Schein, E. H. (1968), "Organizational socialization and the profession of management," *Industrial Management Review*, Vol. 9, pp. 1-16.
- Schein, E. H. (1971), "The Individual, The Organization, and the Career: A Conceptual Scheme," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, pp. 401-426.
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991)。
- Schein, E. H. (1990), *Career Anchors: discovering your real values*. Revised edition. San Diego, CA: Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー——自分の本当の価値を発見しよう——』白桃書房, 2003)。
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人——キャリアの発達と組織コミットメントの変化——』白桃書房。
- 鈴木竜太 (2007) 「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』, 第196巻第3号, 53-73頁。
- 高橋弘司 (1993), 「組織社会化研究をめぐる諸問題——研究レビュー——」『経営行動科学』第8巻第1号, 1-22頁。
- Takahashi, K. and N. Watanabe (2001), "In search of hidden relationships: the unconscious process of organizational socialization," 『南山経営研究』第16巻第1号, pp. 9-32.
- Tannenbaum, S. I. and J. E. Mathieu (1991), "Meeting Trainees' Expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy and motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 759-769.
- 田尾雅夫 (1995), 「会社人間の心性」『日本労働研究雑誌』, 422号, 2-10頁。
- 田尾雅夫編 (1997), 『会社人間の研究』京都大学学術出版会。
- 田尾雅夫・久保真人 (1996), 『バーンアウトの理論と実際——心理学的アプローチ——』誠信書房。

若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討（尾形真実哉）

- 谷口智彦（2006），『マネジャーのキャリアと学習——コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析——』白桃書房。
- Taylor, M. S. (1988), "Effects of college internships on individual Participants," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 393-401.
- Tuttle, M. (2002), "A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward A Theory of Organizational Socialization" and implications for human resource development," *Human resource development review*, Vol. 1, No. 1, pp. 66-90.
- Van Maanen, J. (1975), "Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 207-228.
- Van Maanen, J. (1976), "Breaking in: Socialization to Work," in Robert Dubin eds., *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago: Rand McNally, pp. 67-130.
- Van Maanen, J. (1978), "People processing: Strategies of organizational socialization," *Organizational Dynamics*, vol. 7, no. 1, pp. 18-36.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979), "Toward A Theory of Organizational Socialization," in Staw, B. M (eds.), *Research In Organizational Behavior*, JAI Press Inc. pp. 209-264.
- 若林満（1995），『創造的組織人』ストアーズ社。
- 若林満・南隆男・佐野勝男（1980），「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程——その経時的分析——」『組織行動研究』第6巻，5-131頁。
- Wanous, J. P. (1973), "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, pp. 327-332.
- Wanous, J. P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, Selection, and Socialization of newcomers*, 2<sup>nd</sup> ed., Addison-Wesley.
- Wrong, D. H. (1961), "The oversocialized conception of man in modern sociology," *American Sociological Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 183-193.